O'REILLY

图灵交互设计丛书



设计师要懂沟通术

Articulating Design Decisions

掌握沟通技巧和技术，方能交付良好用户体验

[美] Tom Greever 著
UXRen翻译组 译

中国工信出版集团
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

数字版权声明

译者介绍

余邹蓓蕾

UXRen翻译组负责人，现就职于OPPO，负责ColorOS产品中心用户研究。

黄冰玉

UXRen翻译组核心成员，用户体验设计师，现就职于某知名券商，聚焦于金融领域的产品设计及体验设计。

陈丹旎

UXRen翻译组核心成员，产品经理，现就职于某知名教育传媒，负责互联网业务。

李福东

用户研究经理、项目经理，就职于国内知名设计公司，6年电信与家电行业研究经验，深度参与产品研发设计全流程。

UXRen社区（www.uxren.cn），用户体验从业者的专业社区。成立于2009年6月，8年时间逐步发展成长为国内最大、最专业的用户体验从业者社区，会员数量超10万。社区在国内15个城市拥有分舵组织，累积开设线下公开课100余次，与会者超过2万人，翻译近200篇优质UX外文，助力全球华人用户体验从业者的职业发展。

图灵交互设计丛书

设计师要懂沟通术

Articulating Design Decisions

[美] Tom Greever 著
UXRen翻译组 译

Beijing • Boston • Farnham • Sebastopol • Tokyo O'REILLY®

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

人民邮电出版社
北京

图书在版编目（C I P）数据

设计师要懂沟通术 / (美) 汤姆•格里弗
(Tom Greever) 著 ; UXRen翻译组译. -- 北京 : 人民邮
电出版社, 2017.11
（图灵交互设计丛书）
ISBN 978-7-115-47107-9

Ⅰ. ①设… Ⅱ. ①汤… ②U… Ⅲ. ①设计学 Ⅳ.
①TB21

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第260882号

内 容 提 要

本书旨在帮助设计师成为优秀的沟通者，让他们能够向对项目有影响力的人清晰地表述自己的设计决策并赢得支持。书中内容共分为13章，首先回顾Web、应用和用户体验设计的发展历程，阐述沟通在设计中的重要作用，之后重点介绍如何更好地交流设计，达到为用户提供最佳用户体验的目的。

本书适合所有设计师，以及管理者、产品经理、项目经理阅读。

◆ 著　　　　[美] Tom Greever
译　　　　UXRen翻译组
责任编辑　岳新欣
执行编辑　张　憬　谢婷婷
责任印制　彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行　　北京市丰台区成寿寺路11号
邮编　100164　　电子邮件　315@ptpress.com.cn
网址　http://www.ptpress.com.cn
北京　　　　　　印刷

◆ 开本：800×1000　1/16
印张：11.25
字数：266千字　　　　　　2017年 11 月第 1 版
印数：1－3 500册　　　　　2017年 11 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记号　图字：01-2016-7591号

定价：59.00元
读者服务热线：(010)51095186转600　印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315
广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

版权声明

O’Reilly Media, Inc.介绍

O’Reilly Media 通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自 1978 年开始，O’Reilly 一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O’Reilly 的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O’Reilly 为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了 *Make* 杂志，从而成为 DIY 革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O’Reilly 的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O’Reilly 现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版、在线服务或者面授课程，每一项 O’Reilly 的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O’Reilly Radar 博客有口皆碑。”

——*Wired*

“O’Reilly 凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——*Business 2.0*

“O’Reilly Conference 是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——*CRN*

“一本 O’Reilly 的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——*Irish Times*

“Tim 是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野，并且切实地按照 Yogi Berra 的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去，Tim 似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——*Linux Journal*

目录

译者序

践行高效设计沟通之道，实现最佳用户体验价值。

随着移动互联网的蓬勃发展，用户对产品的认知和要求也在不断提高。如今，良好的用户体验已成为企业及产品竞争的必备武器，设计在其中扮演的角色越来越重要，一些此前并不关心设计的团队也期望借助设计来完成自身的业绩和目标。另一方面，随着企业竞争不断加剧、互联网发展进入下半场，这些新的形势都迫使设计周期越来越短（尤其在移动互联网行业，甚至要保持每周迭代版本的速度）。这就要求设计师必须与其他部门的非设计专业人员始终高效、良好地协作，只有这样才能确保设计达到预定的目标，带来最佳的用户体验，同时又能满足日渐苛刻的效率需求。

然而，大家的知识背景不同，对设计的关注点也各不相同——设计师强调设计原则、流程和创新，其他人更关注设计是否能够尽快交付、是否有助于业务目标的达成，设计沟通和设计评审中各说各话就是此种差异的直接表现。可以说，设计师和干系人（非设计专业人员）之间存在巨大的鸿沟。如果不能跨越这个鸿沟，必然导致一次次低效甚至无效的沟通，最终结果就是交付物质量不高、仓促上线，或是设计项目在反复沟通和修改中无限延期。长此以往，设计的价值无从发挥，设计师感觉自己越来越被边缘化，一身才华无所施展，沦为机械改稿的“美工”……而期望诉诸设计以解决问题的人员也不免大失所望。

因此，有效的沟通是跨越这道鸿沟的有效途径。腾讯 CDC 发布的“2016 年用户体验行业调查报告”也显示，超过 70% 的受调查者将**沟通能力视为从业者最重要的核心能力**，无论在产品的前期、中期还是后期，与干系人的沟通都是实现最佳用户体验的关键所在。

沟通在很多设计师看来似乎是最基本的技能，但你真的知道如何沟通吗？你知道在产品的不同阶段，应该沟通些什么，记录些什么，做出一些什么样的改变和调整吗？当设计项目进入困局的时候，你可知道应如何沟通才能继续推进项目？……这些问题的答案，在这本书中都可以找到。

与其他关于沟通技巧的图书相比，本书的一大特色在于，它是对资深用户体验设计师一手经验的系统总结。

本书作者 Tom Greever 是一位有着丰富设计实践经验的设计师，他曾为苹果、李维斯和沃尔玛设计 Web 应用，同时也在中国担任过设计管理者，并曾在重庆邮电大学任教。他的设计经历丰富，参与的项目类型众多，在如何更好地开展设计沟通方面积累了丰富的经验，本书正是他基于实践做出的经验总结。

这是一本不可多得的实战手册。

全书围绕“设计沟通会议”这一主题，为我们展现了如何高效地谈论设计的通用框架，并通过真实案例揭示了沟通技巧和最佳实践，甚至提供了即学即用的话术模板，实用性极强。这些实践涵盖了设计项目沟通的方方面面：如何洞察人际关系，如何更好地传达设计价值，如何聆听并理解，如何调整心态、回应不满和质疑，如何实施会后跟进，如何解决会上遗留问题……这就是一个设计沟通的检视清单，是一件能帮助我们更恰当、更高效地与产品干系人进行沟通的有力武器。

这本书并非告诉设计师如何“捍卫”自己的观点。

设计师与干系人不是天生的敌人，无需也不应持有“对抗”的心态，我们需要运用本书中的方法和技巧去营造一种环境，身处其中的干系人可以清楚地领会设计师的专业知识和思考过程，据此做出更有效的反馈，进而更容易与设计师达成共识。沟通并不是非黑即白、非对即错，也并非一方战胜另一方。沟通是碰撞，是融合，是锤炼。只有如此，方能在设计、技术和商业之间找到平衡点。

这是一本教你如何沟通设计的书，却不仅仅是一本讲述沟通技巧的书。

“形而上者谓之道，形而下者谓之器”，正如本书的书名《设计师要懂沟通术》，作者解沟通之惑，传发布之道。书中渗透了他对设计师和干系人之间微妙关系的独特理解，对沟通心态的调整，对沟通策略的阐释及对沟通原则的梳理。透过沟通，将干系人的愿景放在心上，想他们之所想，这才是作者认同的用户体验发布之道。

这本书旨在为任何与设计决策有关的人提供支持，让每个人都学会如何更有效地与他人相处、共事。

作为企业一线从业人员，我们深知这本书的价值所在。它是最佳的设计沟通指南，不仅适用于各类设计师（视觉设计师、交互设计师、品牌及多媒体设计师）、用户研究人员，同时也适用于企业管理人员、产品经理、产品负责人等相关干系人。这是一本对有志于加入用户体验行业的学生以及初入行者的极佳入门指导读物，对于中高级设计和项目人员来说，它也是一个很好的自我检视和提升工具。

本书由 UXRen 翻译组成员共同翻译而成，参与翻译的人员和主要分工如下：前言、第 1 章、第 4 章、第 5 章、第 6 章由余邹蓓蕾翻译，第 2 章、第 3 章、第 12 章、第 13 章由陈丹旎翻译，第 7~11 章由黄冰玉翻译。李福东作为 UXRen 翻译组专业顾问，审阅了本书多数章节，并在翻译过程中提供了用户体验方面的专业指导。何晓顿作为本书翻译项目的负责人，管理、协调并推动了持续近一年的翻译、审校、沟通、管理等工作。

本书经过多次打磨和矫正，但限于译者水平和精力有限，书中难免存在翻译生涩或不当之处。在此恳请各位不吝赐教、给予批评指正。有关本书的任何问题，可以加入 UXRen 社区交流。（请访问链接 http://uxren.cn/?page_id=86，了解并加入我们。）

UXRen 翻译组是由一群国内外一线用户体验从业者组成的翻译兴趣小组，专门从事用户体验行业的优秀外文文章和图书的翻译工作，至今已翻译完成 150 多篇文章和多本用户体验优秀图书，并成为国内用户体验行业优质译文的重要来源。UXRen 翻译组隶属于国内最大、最接地气的用户体验从业者的专业社区：UXRen 社区（www.uxren.cn）。

本书出版后，我们将依托 UXRen 社区在国内 15 个城市的线下分舵网络，组织关于本书的线下分享交流活动，欢迎和我们一起探讨设计沟通的相关问题。

前言

重要的会议

身在中国的时候，沟通于我而言是头等大事。我是住在重庆的美国人，因为不懂中文总是很被动。在中国的 4 年期间，我学习了大量中文，但只能顺畅地和别人聊聊天气、食物或机场这类话题。我是个聪明人，拥有跨文化交流硕士学位。但再聪明也比不上住在中国会说中文方便。沟通不畅，我就去不了要去的地方。事实证明，这和企业中的设计师的情况一样。即使公司所有同事都说同一种语言，有效沟通对你的生存和发展也是至关重要的。

现在，我住在美国伊利诺伊州，最近飞往旧金山参加了一次客户会议。这并不是一次简单的会面。客户公司里十几个来自不同部门的人将为某大型零售网站的 CEO 演示自己的设计。副总裁、董事、产品负责人和用户体验设计师都参加了这个持续 3 小时的会议。这次会议将决定整个季度的项目规划，前提是这些人的方案能够得到这位 CEO 的认可。

整件事始于几个星期前，当时我参加了另一个会议，会议内容与这次重要的会议有关。其他的产品组在几周前就已经开始制订计划，而我们的项目却在上一次提交给 CEO 审查时被忽略了。他问我们为什么没有展示项目，于是其余的团队成员坚持让我出席下一次会议。然而这对我来说非常不方便。我前一周刚去过旧金山，而现在又要为了参加这一次会议再去一天。更糟糕的是，我需要为每一个产品团队的展示提供设计支持，因此必须做很多准备工作。不过这都没关系。为了确保会议成功，每个人都甘愿停下手头正在忙的事情。

我和几个产品经理合作并参加了另一个为向 CEO 汇报而开的准备会议，最终列出了需要完成的设计工作，然后立即开始行动。正式会议前的那个周五，我参加了一场长达 4 小时的电话会议，在此期间团队的每个人都向副总裁展示了设计，而副总裁提供了反馈和建议，帮助大家理解如何向 CEO 更好地展示创意。

所有工作都围绕着一件事：向 CEO 展示设计创意并争取获得他的认可。正式会议前开过很多次准备会议，讨论过 CEO 可能会说什么，熬夜确保一切准备就绪，重新安排日程以确保一切顺利。就我自身而言，仅仅为了这一场会议我在路上奔波了 16 个小时，住了两晚酒店，在会议室待了整整一天。幸运的是，会议非常成功，CEO 接纳了我们的方案并提供了有效的反馈，每个人都开始认真实现他们之前设计的界面。

但这并不是最重要的。

关于整件事我感受最深的是，和一个人沟通设计思路居然需要这么庞大的工作量。与在找到最佳设计沟通方式上所耗费的时间和精力相比，其他设计师在创作原型上所耗费的时间和精力简直微不足道。每个人都很清楚：设计得不到认可，就无法立项。**沟通设计比设计本身更加重要。**

你可能并未置身于这么大的团队，也可能不需要跟将向 CEO 汇报视为一件大事的大公司合作，但是原则都是一样的。我们与干系人沟通设计的方式决定了项目的成败。

本书的主旨

这本书旨在帮助设计师成为更好的沟通者，使他们能够向其他对项目有影响的人熟练地表述自己的设计决策。本书围绕向客户或者干系人展示和谈论设计决策的一场会议展开。所有与会议相关的事情都有所涉及，阶段横跨会议前、会议中甚至会议结束后。我们将详细讨论会议中所有需要注意的地方，帮助你在会议中进行更加出色的引导和沟通，甚至扭转败局。

有时候这种会议的参与者众多，但是大部分情况下只涉及几个人。“会议”有可能发生在会议室，也可能仅仅是走廊里的会话。因此，请勿拘泥于会议形态，真正需要关注的是适用于各种情况的基本原则。这里的目标是保持灵活，在不同情况下快速应变。

我们要细致入微，记录一切，多问问题，打磨倾听能力或创作多样的设计。看起来，你似乎需要花上几周的时间准备如何与他人聊你的设计，但实际上这个过程非常快。有时候你有充足的时间准备。其他情况下你则需要随机应变，迅速回复。正因如此，学习这些技巧并养成相应习惯十分重要。我们希望你最终能够毫不费力地表达设计决策，而不再需要刻意运用本书所提供的建议。

与他人谈论设计似乎是基础技能，但实际上很难掌握。我的经验表明，设计师要想跟非设计者有效、准确地沟通设计是非常困难的。因此，请继续阅读，学习如何更好地与干系人沟通，保持头脑清醒，交付出最好的用户体验。

谁应该看这本书

本书首先适用于那些需要与非设计出身的干系人一起工作的设计师，包括平面设计师、网

页设计师、用户体验设计师、交互设计师、界面设计师和视觉设计师。另外，本书无关技术，而且涉及很多常见的设计流程问题，因此公司中其他人员也能学习这些小技巧和最佳实践，并从中获益。

设计师

如果你曾经有过干系人坚持要求更改而你却无力争辩的经历，那么这本书非常适合你。设计师经常觉得自己的专业知识和判断被那些对设计知之甚少的干系人碾压。本书旨在跨越这道鸿沟，帮助你说服他们，让他们明白你的决策是最好的选择。

资深设计师

你可能认为自己从业时间足够长，具备了清晰表达设计的能力，但我保证本书对你也大有裨益。除了验证你的宝贵经验，你还可以在此找到很多可操作的策略，你可以运用它们提升实践能力。你有没有画过鸭子？你画过，但你还是不够了解它。

开发人员

如果感觉和设计师合作很吃力，或者不知道如何应对干系人针对界面提出的无益修改，本书所提供的极佳见解和技巧将能帮上你的忙。虽然我不与开发人员直接接触，但我发现许多开发人员对设计非常熟悉，他们也可从本书中获益不少。本书将帮助你学习如何用更易理解、更实用的方式谈论设计。

管理者、高管、产品负责人、项目经理和营销人员

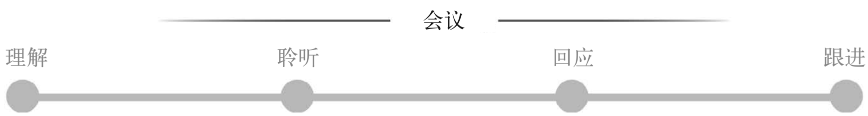
所有与产品或服务的设计和创造相关的人员（尤其是 Web 从业者）都能从本书中获益，因为这里提供了高效沟通设计的通用框架。事实上，第 12 章就是特意为你们写的！无论你是关心用户体验团队工作的管理者，还是每天与设计师搭档干活的一线产品负责人，本书都将为你提供切实可行的方法，帮助你更好地和其他人谈论设计。

本书的结构

在开始讨论设计师与干系人的会议之前，我首先在**第 1 章**快速回顾了 Web、应用和用户体验设计这些年发生的变化，重点关注这些变化如何影响和促使我们成为更好的设计沟通者。回顾行业自身的发展过程非常重要，这有助于理解我们的处境和未来。**第 2 章**进一步阐述了设计沟通为什么是当今组织中设计流程的重要一环。设计本身并不会说话，所以我们必须明白，清晰的设计沟通为何会成为众多设计流程中缺失的部分。

第 3 ～ 11 章围绕与干系人的会议，以线性方式展开。我们分析了沟通和演示设计的会议

全过程。每一步，你将通过一个时间轴（参见下图）看到我们正处于会议的哪个环节。在这个过程中，我们将讨论如何理解干系人的期望，换位思考，与他们会面前有什么必要的预备工作，诸如此类。在会议中，我们不仅关注隐含的信息，也在意明确的倾听技巧，此外也学习在回应前保持正确的心态。接下来，我提供了一些简单的策略和公式，帮助你通过最有效的回应为设计获得认可。即便是在会议结束之后，跟进和调整自己的作品以保持最佳的用户体验也非常必要。自始至终，这些章节包含了你在与干系人会面讨论设计决策时所需要知道的全部事项。



然而，与他人共事并不总是精确的线性过程，所以我也提供了一些与工作的其他领域有关的技巧和最佳实践，比如，第 4 章和第 10 章详细论述了记笔记的技巧，这一技巧的运用与设计流程的每一步都息息相关。

最后，我用非常重要的两章结束本书。

第12章

这章为非设计师出身的干系人所写，旨在为任何与设计决策有关的人提供资源。开发人员、高管和产品负责人都将因学会更有效地与设计师共事而受益。我鼓励设计师将这一章内容与没有设计背景的同事分享。

第13章

这章并不讨论如何让干系人相信设计师的决策是合理的，而是聚焦于如何跳出现有框架，以设计愿景来论证设计优劣。也就是说，要将设计沟通延伸到会议之外。这需要一种领导心态，需要认识到创造和清晰表达长期愿景与关注当下事务一样重要。

我为什么写这本书

老实说，我惊讶于这本书引起的反响。几年前为圣路易斯设计大会准备演讲主题时，我想到了很多有趣且实用的设计实践，但不包括这本书的主题。我每天都在实践这些沟通技巧，已然有些厌烦了。听说这本书真的有效地帮助人们更好地与干系人沟通后，我开始回顾自己的职业生涯，试图理解为什么我的经验能够在设计沟通方面帮助到其他人。

这一过程使我认识到，在我的职业生涯中有很多更好的沟通催生更佳设计的例子。我意识到，我最喜欢的设计师都能够清楚地解释自己的设计。我发现我给自己团队的反馈主要关乎如何展示设计，而不是针对他们的设计技能。自那以后，我越来越清楚地意识到，与其

他人谈论设计的方式对我们能否成功地创造绝佳体验有重大影响。这是许多设计师甚至资深设计师所缺失的能力。我们的作品是否成功取决于我们能否得到团队中所有人的支持，如果不能，我们的设计就将永无出头之日。

说得再直白些：设计师不要有“对抗”的心态，不要认为设计师永远正确，而干系人则总是作出糟糕的决策。清晰地阐述设计决策是在创造一种环境，让干系人清楚地领会设计师的专业知识和思考过程，与设计师达成一致意见。这是在用引人注目和令人信服的方式创造信任，证明有效性。



我写这本书是为了帮助设计师和公司创造更好的体验，但设计师和干系人之间存在巨大的沟通鸿沟。为了填上那条沟，我提供了真正可以立即在工作中应用的实用性建议。在行文过程中，我理清了沟通如何影响设计，这就是我日常自觉运用的技巧。本书是我自己的设计沟通守则，我也很兴奋能够与你分享，希望它能为你所用。

欢迎关注我的微博：tomgreever。
还有我的网站：http://tomgreever.com。

Safari® Books Online

Safari Books Online（http://www.safaribooksonline.com）是应运而生的数字图书馆。它同时以图书和视频的形式出版世界顶级技术和商务作家的专业作品。技术专家、软件开发人员、Web 设计师、商务人士和创意专家等，在开展调研、解决问题、学习和认证培训时，都将 Safari Books Online 视作获取资料的首选渠道。

对于组织团体、政府机构和个人，Safari Books Online 提供各种产品组合和灵活的定价策略。用户可通过一个功能完备的数据库检索系统访问 O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、John Wiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、Adobe

Press、FT Press、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones & Bartlett、Course Technology 以及其他几十家出版社的上千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿。要了解 Safari Books Online 的更多信息，我们网上见。

联系我们

请把对本书的评价和问题发给出版社。

美国：

O'Reilly Media, Inc.
1005 Gravenstein Highway North
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街 2 号成铭大厦 C 座 807 室（100035）
奥莱利技术咨询（北京）有限公司

O’Reilly 的每一本书都有专属网页，你可以在那儿找到本书的相关信息，包括勘误表、示例以及其他信息。本书的网站地址是：http://bit.ly/articulating-design-decisions

对于本书的评论和技术性问题，请发送电子邮件到：bookquestions@oreilly.com

要了解更多 O’Reilly 图书、培训课程、会议和新闻的信息，请访问以下网站：
http://www.oreilly.com

我们在 Facebook 的地址如下：http://facebook.com/oreilly

请关注我们的 Twitter 动态：http://twitter.com/oreillymedia

我们的 YouTube 视频地址如下：http://www.youtube.com/oreillymedia

致谢

让我先感谢显然最应当感谢的人吧。我妻子认为我最好首先感谢家人，包括（至少）五个孩子，他们容忍了我写作期间的种种不厚道和睡眠不足。

我衷心地感谢审校人员：Dennis Kardys、Christy Ennis-Kloote、Anthony Armendariz 和 Heather Wydeven。他们的帮助让本书更加准确，措辞更加严谨。如果书中内容冒犯了你，请告诉我，我会帮你跟他们取得联系的。另外，Nick Lombardi 是我在 O’Reilly 最好的伙伴。你可能还不知道，他不仅仅是个编辑，还是个发掘忍者的伯乐。下次你参加会议的时候，一定要留意这个人。

最后，我想用两段话来感谢我现在和曾经的客户与干系人。没有你们，也就不会有这本书。这不是开玩笑。Barb，如果你没有因为我写的邮件而气愤，我怎么可能在第 3 章中阐述对人际关系的理解。第 4 章中减少认知负荷的重要性是我在与 Jenny 共事时学到的。CEO 按钮的灵感源自我共事过的每一位高管！感谢 Carrie 的过于礼貌，让我学会了体会言外之意。Josh，你是个怪小伙，但我也从你身上学到很多。实际上，要感谢的人太多，恕我无法一一提及。

我也要感谢重庆邮电大学的同事。在中国的很多美好经历影响了我在本书中的观点和想法。如果没有所有中国师生和管理人员的影响，本书可能是另一番模样。我感激你们在我学习中国语言和文化时对我的包容。中国对我来说具有特别的意义。

我必须提到的一点是，实际上所有和我共事过的人在某种意义上都为本书提供了帮助。因为你们，我变得善于沟通设计。这都是你们的功劳！在这些年与你们的共事过程中，我学会了这些技能，现在是时候与全世界分享了。

电子版

扫描如下二维码，即可购买本书电子版。

第 1 章

一个不断成熟的行业

想改进就要改变，想达到完美就要不断改变。

——温斯顿·丘吉尔

在大家的观念中，设计师干的是美化图片的活儿。我们中大部分人是从其他领域转入用户体验（User eXperience，UX）设计领域的。但是如今，用户体验已经无处不在，我们进入了产品开发的关键领域，运用创意解决关键难题。这正是我们的追求！但问题来了：我们不习惯向他人，特别是向非设计人员解释自己的想法。

关于如何向非设计人员讲解设计，首先，我想提供一个背景介绍，帮助你了解我们所处现状的由来。我的职业生涯中有许多向干系人表达设计决策的经历，有的成功，有的不成功。这些经历塑造了我对设计的认知，帮助我了解到沟通的重要性。另外，“用户体验”这个词还比较新。了解它的衍变如何影响我们与他人谈论设计的能力，这一点非常重要。然而，至关重要的是，在产品开发周期中，设计的角色从工具转变成了全程参与的伙伴。同样，Web 界面和移动设备界面从单纯的产品载体转变成了产品的一部分。这些因素极大影响了企业、团队和干系人对设计的认知。接下来，让我们首先追溯到 20 世纪 90 年代。

1.1　聊聊我的设计经历

我的用户体验设计经历始于营销部门。我本科学的是商科，所以很早就发现了设计在赋予产品生命力时的强大能力。大学期间，每一门课程都需要设计些东西，比如给当地的乐队设计海报和唱片封面，或者给朋友设计简单的网站。所以，虽然在学校念的并不是艺术

系，但是我实际接触过创作产品的工具（计算机和软件），并由此开始了自学之路。

作为一名设计师，接私活很容易。好像哪里都需要平面设计师和网页设计师，于是我尽自己所能，做喜欢的事情来供自己念大学。有一年，我兼职为一家小型唱片公司做网页设计。大四那年，我全职在一家电子支付公司做“市场专员”，然而我大部分时间都在设计平面广告和公司官网。毕业的时候，我已经拥有了一个看起来不错的设计作品集，而且已经准备好在这个领域深入发展。

或许听起来很不可思议，但我真的乐于参加求职面试。我几乎申请了所有职位并愿意参加任何面试。这是练习阐述作品的低风险机会。有时候，我甚至会应聘一些自己压根不感兴趣的职位。原因是我乐于在各种各样的面试中学习如何与大家交流，并在这个过程中逐渐丰富自己的语言。我甚至曾经和面试官协商我并不打算接受的网页设计师职位的薪水，只因为我想知道自己能否让经理给出更高的薪酬。结果他没有（实际上，他笑话我了）。试探界限并看看我是否有能耐说服那位经理，让他相信我值得他付那份薪水，这样的事情令我非常兴奋。

与其他事情相比，我更爱与人们谈论我的作品。我特别喜欢看着人们浏览我的作品集，听他们对喜欢的部分发表评论，或者问我为什么要这样设计。那时，我急切地想把自己的设计决策告诉人们，时至今日，我依旧如此。我爱聊设计。

毕业后，我收到一份工作面试邀请，职位是电子支付服务企业的创意经理。我之前曾在同类型的公司工作过。这个职位需要我领导一个“设计部门”，尽管当时整个部门只有一位全职网页设计师和少量兼职者。对于大学毕业生来说，这是一份理想的工作。毫无疑问我接受了面试，不为其他只因好奇。这至少是我向别人展示作品、谈论设计的绝佳机会。

我通过了第一轮面试，面试的 HR 并不了解我能否胜任这个岗位。她只负责初步筛选。我通过了技术面试，因为我会用设计软件，并且能够轻松地展示使用技巧。市场总监喜欢我的作品集，而我也很善于谈论它，因此我通过了第三轮面试。目前为止一切顺利！鉴于此，我自信满满。那个时候，我是刚毕业的大学生，却能在相当不错的公司面试管理类的职位、做喜欢的工作。我大概认为自己对设计知之甚多。

最后一轮面试的面试官是营销副总裁。她是一位梳着丸子头、身材娇小的女士，曾就职于宝洁公司，做过一些著名的项目。她的风格是简明扼要。她很聪明，反应迅速，并且总是井井有条。实际上，你完全不想惹她。这有点吓人，但是我已经通过其他的测试，我想我没有什么好担心的。

她询问我的作品集，我侃侃而谈。她询问我的过往经历，审视我的简历，我都滔滔不绝。但接下来她开始进入重点。她从面试官转变成客户，问了我职业生涯中最难忘的问题：“如果我给你一个新项目，你首先想问我什么？”

我做过兼职，在其他工作中也累积了大量项目经验，这是很简单的问题。类似场景我之前与客户接触时也多次遇到。我当时经验不算丰富，但与需求方干系人沟通对设计师来说差不多是最常见的沟通场景。我想都没想就摆出了一副很老练的样子："是印刷品还是网站？是彩色还是黑白？我们是采用图库还是自己创作？网站或小册子有多少页面？最后，时间安排是怎样的？要求什么时候完成？"

"你错了，"她说，"这些都不是重点，你该问我的最重要的问题……你应该问的第一个问题永远是'我们要交流什么'。"

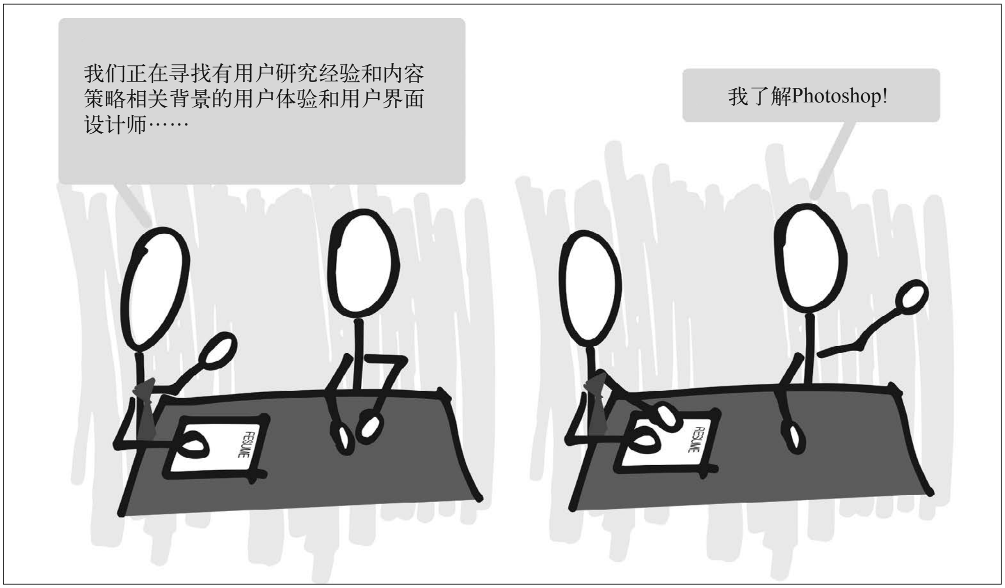
我怔住了，一时语塞，不仅仅是因为我知道她是对的，更是因为她在某种程度上揭露了我肤浅的设计意识，让我感觉到自己的渺小和对设计沟通（我曾一度自信满满）的一无所知。

好消息是最终我得到了这份工作，在那之后我也从事过许多其他工作，但是我从未忘记那次错误。我不够机敏，没有发现干系人与自己有不同的行事计划。我没有抓住她的需求，也没有解决她所关心的问题。对她来说，项目的核心是交流。对我来说，项目仅仅是像素点。那一刻，我发觉自己的设计沟通能力远远不及自己的想象。我需要考虑对方的需求。我的设计需要服务于客户，需要解决问题。如果我不能清楚地传达这一点，必然会再次犯错。要成为一名成功的设计师，我需要有效地与客户沟通设计意图。我需要以对客户而言有意义的方式解答他们的疑问，而不是以对自己有意义的方式。向他们描述设计背后的意义时，我的表述应该能够吸引他们并满足他们的需求。

我想，如果能做到这些，我就成功了。

1.2　用户体验还是很新的概念

为了更好地理解我们与干系人沟通时遇到的问题，快速回顾我们的职业变迁历史是非常重要的。在过去，我们不叫"用户体验设计师"（无论那意味着什么）。"用户体验设计"是个新名词，其含义在过去十年里不断变化，现在也没有完全定型。在此，我无意讨论在产品开发生命周期中，用户体验（User eXperience，UX）、用户体验设计（User eXperience Design，UXD）、用户界面（User Interface，UI）、信息架构（Information Architecture，IA）、交互设计（Interaction Design，IxD）或其他细分市场参与者之间的差异。我的观点是，这些名称像奢侈品一样，虽然很有价值，但有可能因为其不必要的复杂性而使人困惑。问题在于：用户体验设计是一个相对较新的事物，我们大家都在不断调整，改变态度和方法，创造更好的作品。这就是设计。至于职位头衔，没有人知道它们究竟是什么意思。无论如何，我们只是把东西做出来，并叫它"用户体验"。当然，当参与者只有我们设计师时，这并不是什么障碍，但事实并非如此。我们的干系人同样对这些术语感到困惑，而这并不是他们的问题。



1.2.1 新术语

据我所知，“用户体验设计”这个术语出现在20世纪90年代，是人机交互（Human Computer Interaction，HCI）、信息架构（Information Architecture，IA）和其他以可用性实践为中心的软件设计学科的一个分支。人们一般认为，这个术语是Don Norman提出的[1]。虽说自20世纪50年代Henry Dreyfuss撰写《为人的设计》以来，用户体验的理念和影响力一直存在，但直到苹果公司发布第一代iPod，并在2007[2]年发布第一代iPhone，这个术语才广泛用作一类设计师的头衔。这类设计师采用以用户为中心的理念创造端对端的整体体验。

自那以后，与用户体验相关的职位像雨后春笋般迅速增多。从2008年到2013年，在领英上包含“用户体验”的职位数量从159猛增至3509，五年内增长了21倍[3]。美国《计算机世界》杂志报道称，数字化产品方面的招聘人员也看到了类似的趋势，用户体验设计师需求急剧增加[4]。预计到2020年，用户体验设计师会是扩充最快的职业之一[5]。急速发展的科技导致一系列的市场变迁，用户体验设计似乎突然出现，使得设计师和干系人为了找到最佳协作方式而头疼不已。

注1：Gube, Jacob. “What Is User Experience Design? OVerview, Tools and Resources,” *Smashing Magazine*：http://bit.ly/1JfB6As

注2：Quora. “How long has the term and topic UX been around?” http://bit.ly/1JfB63B

注3：LinkedIn. “10 Hot Job Titles that Barely Existed 5 Years Ago.” http://bit.ly/1JfB4Zt

注4：Baldwin, Howard. “Tech hotshots: The rise of the UX expert,” *ComputerWorld*. http://bit.ly/1JfBcbk

注5：Lazaro, Helena. “Looking for a New Career? Here Are the 3 Most Promising Careers of 2020,” General Assembly. http://ga.co/1JfBaAi

为了响应对设计师的需求变化，学校开设了信息架构、交互设计和可用性测试技巧相关的课程，也理当如此。然而如今大部分从事用户体验的设计师并不来自相关专业院校，也没有上过关于用户中心设计方法的课程。他们来自公司内部的其他岗位，如市场营销、IT 技术、设计、科研。就连人类行为学家和心理学家都在用户体验这个爆发性的领域中寻找相关可能。

1.2.2　新角色

根据我的经验，一位典型的用户体验设计师很可能是这样介绍自己的："我曾就读于艺术学校，起初做平面设计师，制作营销材料——宣传册、平面广告和标志。后来，我也开始制作网站，甚至学会编写一些 HTML 和 CSS 代码。很快，我发现自己在网页和 App 设计上投入了更多时间和精力。现在我是一名用户体验设计师。"

你可能由技术工程的开发领域进入用户体验行业。也许你没有上过艺术学校，而是起步于商科或心理学。无论你沿着何种路线进入这个领域，很多用户体验设计师都与你有着相似的故事。我们中的大多数人开始时并不从事用户体验相关工作，因为那时用户体验尚不存在。

随着 Web 2.0 时代的到来，设计师第一次真正有机会创造应用程序，而不只是宣传页面。曾局限于桌面软件的功能和交互在浏览器中更易实现，并为更广泛的数字设计师群体所用。随着苹果手机（iPhone）的出现，更多公司开始要求更好的用户体验，并为这些新设备量身定制用户体验。

多亏了苹果公司，大家对于所有产品的设计都有了更高的期望。忽然间，对了解如何创造优秀体验的设计师的需求激增。以设计为中心的社交媒体剧增，设计师能够创造任何能想到的界面，并与世界分享。这是设计工具民主化的过程，也是免费创意分享平台发展壮大的过程。几乎一夜之间，网页设计师这个称谓变成了缩略词大杂烩，而所有的这些缩略词几乎都指向了创造用户体验。

1.2.3　新团队

在我们和开发人员的关系和互动中，用户体验发展期所面临的尴尬体现得最为明显。

根据业务性质，网站大多诞生于 IT 部门，由软件工程人员负责搭建并提供支持和维护。网站的情况差不多也是这样。最初，网站可有可无，但现在它变得非常重要；之前，网站不需要与后台连接，但现在网站是后台的主要接口；之前，系统很少公之于众，但现在将系统向公众开放已是惯例。

好消息是，开发人员能熟练地运用技术帮助企业解决问题。他们提供技术支持，了解常见的用户诉求。他们处理积压的待修复问题和 bug。用户不知道要创建由字母和数字组合而成的复杂密码，这该怎么办？列出对密码的所有要求即可。在解决这些问题方面，开发人员的经验要比设计师丰富。

不同的是，开发人员之前用于解决这些问题的界面并没有那么重要。只要能教会其他人使用这个界面，就足够了。那时我们需要的不是有效的设计，而是相关文档和培训。解决设计问题的方法就是去培训用户。如果我们能帮助用户了解系统，他们就会明白如何使用它。

随着时间的推移，开发人员也逐渐认识到创造良好用户体验的重要性。他们意识到，无论是从软件本身还是从商业角度来看，完善的设计都能成就优秀的应用程序。开发人员愿意和我们一起创造极致的体验，但是他们可能会对如何实现极致体验有不同的见解。

这里存在着一个完整的生态系统，众多界面糟糕的定制应用程序充斥其中，公司必须动用一大批开发和培训人员来支持它们。设计师被要求重新设计这些应用程序，与处理遗留系统的开发人员一起工作，创造更好的产品。每个人都想要优秀的产品，但是优秀的产品来之不易。

1.2.4 新挑战

在设计行业中，背景与当前职位不相关的人比比皆是。艺术家、研究人员和营销人员都在这不断变化的局势中全力以赴。我们所熟知的平面设计师或网页设计师这些称谓，几乎完全被“用户体验设计师”所取代。

在如今竞争激烈的市场环境下，企业正在不断调整以适应变化的需求，而优秀的设计在人们的心理预期中已成为一种标准。从前，很多公司只把设计当作工具。我们过去招聘设计师仅仅是为了让产品看起来更加专业，确保品牌一致性，或者传达创意理念。现在，我们雇用设计师是为了使产品在市场上取得成功，而要做到这一点，设计师必须解决设计难题。如今设计师处于产品开发的中心环节，而在这之前人们认为他们可有可无。公司里有越来越多的人认识到优秀用户体验设计的价值。有时，这是在竞争产品众多的市场中脱颖而出的不二法门，会影响公司盈利。

一群充满创造力、习惯用右脑思考的设计者进入了实用盈利产品研发的核心团队，接下来会发生什么呢？毫无疑问，设计师精心打造的设计会与其他干系人的期望脱节。

本书着眼于不断发展的用户体验设计行业同数字产品的结合。在这里，那些从制作漂亮图片转向创造优秀用户体验的设计师，与开发人员、管理者，以及议程和观点不一致的高管狭路相逢。用户体验设计的发展在很多方面改变了我们的角色，其中尤为重要的一点是，我们需要向非设计人员阐释自己的设计了。

1.3 设计多少有点主观

面试设计师时，我总是问他们：“是什么造就了优秀的设计？”大部分答案都在我的意料之中。其中部分答案是正确的，但他们都喜欢回答“空间的合理利用”“简约”，诸如此类。这些答案里我很中意的是“删到删无可删”。这些都是很好的回答，而且表明了大部分人的设计理念。但是以商业的眼光看，这些回答并不能造就优秀的设计。这些回答都很

主观，并不是每个人都认同这种审美。

我不知道，这些设计师为何这样定义优秀的设计，这些说法似乎很符合苹果公司首席设计官乔纳森·伊夫的风格。我不认为这是从艺术学校学到的。我担心的是，他们似乎是从社交媒体的设计潮流中摘录了这些流行的定义。于是，他们认为“UX”就是“像 iPhone 一样酷的东西”。他们从界面设计师社区 Dribbble[6] 中得到了暗示：漂亮就意味着可用性佳。同样，这种设计文化也导致用心良苦的设计师按照流行网站或者 App 的模型进行“再设计”，而没有认真考虑商业需求。这样设计是迎合潮流，不是解决问题。

事实上，所有设计都是主观的。某些人喜欢的设计，其他人或许会讨厌。对我来说显而易见的，对你而言可能并非如此。在某种情境下发挥作用的设计，在其他情境并不一定管用。这就是设计沟通的难点所在，设计师面对非设计人员时尤其如此。大家对于什么是设计或者设计该是什么并没有共同的认知。

就这一点而言，用户体验已经取得了长足的进步。大家都知道，设计决策需要建立在可解释的逻辑上。决策最好有用户调研的支持，以便排除主观因素。这是一大进步，但研究也可能有偏差、纰漏和其他不确定性。这让沟通设计和用户体验更加具有挑战性。

1.4　企业不评价

在艺术学校，学习评价其他人的作品，以及接受其他人的评价是很有意义的事。设计多少都是主观的，但一群设计水平相近的人相互评价作品会得出健康的结论。两个有共同语言的设计师讨论作品，他们的设计都能更上一层楼。这是每位设计师都需要掌握的强大技能，这对于以后向干系人明确而有力地表达设计大有帮助。

但是在企业中，评价并不总能帮助设计方案满足商业需求。纯艺术评价的目标是对话，允许两个人争执并各自为战。“我明白你的意思，设计中的红色条纹让人联想到某某时期，但设计本意是通过符号传递人们脸红的样子。”故事到此结束，不必继续讨论，双方各自保留不同意见。即使学校找来模拟的“客户”并模拟产品设计，所解决的问题也并没有长期效益。但是，公司产品的用户体验涉及数百万美元的收益。我们不能自说自话。我们必须找到方式去谈论它，并达成最终共识。

进一步来说，两位设计师互相评价设计作品时，他们有共同的专业背景。然而，你与干系人谈论设计的情况不一样。设计师之间会讨论哪个 UI 控件更适合这个情境，讨论按钮的样式，对比设计原型是否契合项目启动时就已经定义好的用户流程。我们会谈论设计的很多方面：应用、样式、功能，我们完全清楚如何运用设计去解决公司的问题，却难以与没有设计背景的人沟通。我们必须真正地熟练掌握与干系人沟通设计的艺术。

注 6：Dribbble 是分享设计的社交平台（http://dribbble.com/）。

所以，前面谈到的评价即使有利于团队推进工作，而且必不可少，但这并不会为项目的最终决定带来根本改变。这仅仅是设计师的内部讨论，仍然是在设计上有相同兴趣的人进行的谈论。这不一定是与干系人沟通的最佳方式。

1.5 自我意识和直觉

自大总会阻止我们与非同行进行真正富有成效的沟通。我们对设计价值有着深刻的见解，但并不是总能理解项目中的其他干系人。我们不像相信自己那样相信他们的直觉。毕竟，我们是专家。我们被聘请做设计正是因为我们擅长设计。经理为什么要管那么多？他们就不能相信我们可以做好自己的工作吗？

设计师的很多决策完全是依靠直觉做出的。事实上，我们可以凭直觉去运用优雅和简单的方式解决设计问题。我们运用形象化思维，为用户有逻辑地组织元素，并且对细节特别留心。问题在于，由于设计是主观的，而且我们并不总是知道直觉是如何与手头的问题产生联系的，我们无法向其他人充分解释我们为什么这么做，而这是我们最大的失败。

做设计决策时，我们的大脑仿佛一直在自动运转。这是肌肉记忆。舞者有时候很难描述自己是如何舞动的，因为她练习得太多所以习惯成自然。她的舞姿几乎是不加思索的下意识行为。同样，我们在创作自认为正确的解决方案时，设计依据可能是我们自身的偏好，或者是经验，又或者是观察用户时的无意识总结。无论原因是什么，对于擅长的事情，人反倒难以进行解释。不加思索的工作就是这样。

更糟糕的是，我们可能是会议室里唯一缺乏明确、清晰的决策理由的人。开发人员的决策基础是可行性，或者是时间和代码的最大化利用。高管想为公司赚更多的钱，所以他们建议做自认为可以实现这一目标的事情。营销人员希望你进行更改，以保证一致性和品牌价值。但是，除非你已经准备好明智地捍卫自己的决策，否则你唯一能说的只有“我不同意”。这样显得太主观了，得想想办法。

1.6 面向产品的转变

> 设计师、开发人员、CEO 分别走进分散在城市不同角落的三间酒吧。设计师选择橡木味麦酒外加少许柑橘。开发人员点了他最爱的桶装啤酒。CEO 点了当日的特色酒，酒中泡沫不多并加了一杯水，装在冷霜花的马克杯中。
>
> 其实他们喝的是同一种啤酒。

1.6.1 态度已经改变

要了解设计师如何适应企业文化，我们需要理解设计的变迁，意识到设计要比纯美学更丰富。如果我们的工作只是让公司看起来更好，那么谁来决定最终的设计影响并不会很大。

如今，我们要解决的问题事关盈利，每个人对于最佳解决方式都有自己的意见。

网络接管一切后，大大小小的公司在接触用户方面都拥有更加公平的竞争环境。每家公司都想要网站，每家公司都需要网站，设计师要赶紧满足这个需求，学习基础技能，上手制作网站。人机交互（HCI）和界面设计首先由硅谷的高科技公司运用，如今第一次扩展到了一大群并没有什么明确想法的创作者。大部分网站就是这样建立起来的。

1.6.2 网络已经改变

所有公司都接受了互联网，因为它是低成本的大众传播工具。互联网最开始用于交流资讯，后来用于售卖产品，如今实际上变成了产品本身。这一演变过程促使公司重新思考设计。

当设计师仅仅负责交流资讯时，公司不需要细致地管理旨在提升外在形象的设计过程。如果网站看起来不糟糕，或者至少比其他竞争对手美观，高管通常就会高兴。但大多数情况下，设计是一件可有可无的事情，比较边缘化。设计上有些新意是好事，讲究一点也不错，但不需要过于讲究。

随着网络的发展，网站有了出售产品的功能，但此时的焦点仍然美观外加实用。只要网站正常运转，管理者就不需要在意太多细节。有时候保证工作能完成即可。“我们需要筛选器。有吗？太好了！我们需要在某处放个‘加入购物车’按钮——我不在意它的颜色，按钮颜色会有什么影响吗？”此时，最重要的是让干系人知道哪里能找到他们认为重要的内容。我们能为网站设定目标，雇用销售人员监督，发展“电子商务”，但很少提出强有力的意见，主要任务是确保工作能够完成。

在过去的 10 年，对于互联网和网络界面（比如原生移动应用）的定位，人们的态度发生了巨大的变化。社交媒体迅速发展，原生应用和 Web 应用迅猛增多，人们都把手机放在口袋以便随时使用应用，无论接下来会做什么。研究证明，互联网收入在零售业收入中的占比将持续攀升[7]，未来几年，几乎 60% 的零售交易将借助互联网[8]完成。许多大公司的移动业务收入占比超过了五成[9]，这正是 Luke Wroblewski 所说的“手机时代”[10]。如今最成功的商业故事的主角是重视产品设计的公司[11]，甚至出现了介绍设计如何改变商业世界的电影[12]和图书[13]。卓越的设计被视为核心资源、竞争优势，成为了在市场竞争中存活的必需。

注 7：Enright, Allison.“U.S. online retail sales will grow 57% by 2018,”*Internet Retailer*. http://bit.ly/1JfBbEj

注 8：Dusto, Amy.“60% of U.S. retail sales will involve the web by 2017,”*Internet Retailer*. http://bit.ly/1fwVX2r

注 9：“Mobile now over 50% of Facebook ad revenue, crosses $1B,”*Vator News*. http://bit.ly/1JfBizL

注 10：Wroblewski, Luke.“The Mobile Moment,”LukeW blog. http://www.lukew.com/ff/entry.asp?1841

注 11：“Design Is Changing How We Innovate,”FastCo Design. http://bit.ly/1JfBkrv;“Design as business change agent,”Designers DNA. http://bit.ly/1JfBlLO

注 12：*Design the New Business* (http://www.designthenewbusiness.com)

注 13：Brown, Tim. *Change by Design*. Harper Collins, 2009

1.6.3　企业已经改变

紧随着网络的发展，以产品和体验为重成为了一种新的商业策略，企业上下都重视设计，将设计奉为其核心文化的一部分。创业公司和大公司的 CEO 们都开始重视设计，一种企业模型已经出现，这种模型使得企业可以真正锁定目标，使产品设计成为主要优势。但企业热衷于跟风，一味追求看似实用的潮流趋势，事情因此变得复杂。一名主管可能读到一篇关于某家成功企业的文章，里面提及了以设计为中心的产品策略。看到文中的“用户体验设计师”，主管便动了心思，于是他的网页设计师被迫换了职衔。这就是用户体验持续遭到误解，甚至遭到业内设计师误解的原因。企业正在转变以适应新的现实情况，但是讨论用户体验的方式却各异。

因此，你会遇到一些从其他领域转行的设计师，而他们的设计主要关注外观和感觉。经理和主管则更关心用途和功能。不过这两类人关注的共同内容越来越多，这极有可能令企业变得更好。主管现在意识到了设计的重要性，想要影响设计过程，因为企业正处在关键时期。同样，设计师也已经理解用户体验设计的价值在于解决问题，并以研究为后盾。而这两种人在会议中碰面。

这就是当今我们面临的状况。在会议中，一些人完全不了解我们的工作方法，却不断地从自己的角度出发告诉我们要怎么做。这足以逼疯任何一个设计师。

1.7　数字体验即现实生活

企业正在转变，开始理解并重视数字产品用户体验。从基本态度和方法到设计，人们达成了共识：良好的用户体验将缔造优秀的产品。一款优秀的产品会更有市场，更容易运营维护，更有利于企业盈收。这些历史性的看法——从企业陈旧的人格类型衍生新的用户体验角色——都有一个共同的目标：打造最好的产品。我们现在意识到，打造最好产品要借助设计。问题是设计师通常只是参与者之一。

但是，为什么设计一定要征得外行的认可？我们是专家，为什么必须要向非设计人员证明自己的决策是正确的？原因是用户体验在企业中已成为“主流”，甚至在流行文化中也是。最受欢迎、最有趣的公司已经把设计放到产品策略的首要位置，创造着痴迷于最新版本、吸引粉丝的流行文化，这有助于他们提升自己的品牌。我指的不单单是苹果公司，还有宜家（IKEA）这样的品牌，特斯拉（Tesla）这样的革新者，以及戴森（Dyson）、赛格威（Segway）或 Nest 那样能够解决问题的独特设计。这些品牌受人尊重，引发热议，并且培养出了忠诚的追随者。

1.7.1　社交媒体改变了人们对数字产品的看法

实体产品改变了我们对企业中用户体验价值的理解。常规的“网站”也已经证明，用户体验是公司成功的关键因素。每天有数百万的人使用 Facebook，其 UI 的任何小调整或设计

变更都能引起每位用户的好感或不满。原因是什么？因为社交网络是我们生活中非常私人的一部分。在此之前，我们未曾拥有过可以分享最私密、最琐碎的生活细节的平台。对很多人而言，社交媒体是他们观察世界的窗口，是用来联系亲友的重要工具，是进行现代交流的强大社交引擎。难怪界面显示细节的改变能激起人们的强烈反应，人们几乎将其视为对自己生活方式的干涉。以前连最喜欢的网站的设计都不注意的人，现在开始痴迷于其他手机应用程序的界面细节，这是前所未有的。他们注意到了这些细节，并与之接触、交互，这些元素已成为他们生活的一部分。改变界面设计意味着改变他们与世界交流的方式，这就是那么多人对你的工作持有意见的原因。

1.7.2　政治改变了人们对数字产品的看法

值得注意的是，美国在 2013 年推出 healthcare.gov 这个网站失败后人们的反应。可用性缺失是这个网站失败的核心原因。为什么可用性对人们如此重要？如果这个网站“能用”，为什么还要让它好用？与社交媒体一样，医疗保健网站界面的私密性和侵入性很强，有可能改变人们的生活方式。我认为即使拥有最好的用户体验，这个网站仍然可能失败，原因不外乎是“设计的系统”蕴含着美国人民正面临巨大变化的社会学含义。一个界面要为人们的私人医疗健康负责，改变人们管理自己医疗健康的方式意味着改变他们对自身健康的看法。重点是，美国总统在公开场合向广大民众谈论了可用性。[14] 用户体验成为许多企业的核心焦点也就不足为奇了。

更进一步说，我们不必看得太远，不必去看数字产品是如何在叙利亚、土耳其、埃及，甚至美国密苏里州的弗格森等地推动起义和革命的。在这些地方，人们利用电子产品发声，打破了政治平衡。设计师在与干系人的会议中设计出的界面成为了授权整个群体变革的工具。这就是那么多人对你的工作持有意见的原因。

1.7.3　个人设备改变了人们对数字产品的看法

然而，作为一门学科，用户体验迅猛发展的最大因素可能是我们每天用来融入世界的设备的个性化及其缩小的尺寸。坐在计算机前并不是糟糕的身体体验。它是一台一臂之遥的独立设备，配有我们必须要学会操作的实体控制装置。它的输入方式是间接的：通过鼠标操作，却在显示器上看到变化。事情做完，我必定会远离计算机而投入到生活中。查看天气这么简单的事，在计算机上都必须特地去做。

随着移动电话的发展，强大的智能手机成为触摸屏超级手机，我们日常与产品和服务的交互，从有意的、一臂之遥的、有意识的选择，变成手腕凭自动肌肉记忆的不经意转动。就像社交媒体一样，我们的设备是极其私人的，并且越来越私密。我们与世界的连接不再有一臂之遥，通过随身携带的触摸显示屏就能完成。始终开机，随时在线，时刻改变着我们

注 14：McCalmont, Lucy,“10 top Obama quotes: Healthcare.gov,” Politico. http://politi.co/1iv7mZQ

看世界的方式。结果，用户体验的重要性也越来越被认可。每次软件更新都引入了新的创意，并激起每个用户的强烈反应。这就是那么多人对你的工作持有意见的原因。

1.7.4 创业文化改变了人们对数字产品的看法

如今，企业甚至整个行业都以创造更好的用户体验作为核心突破。在商业世界中取得成功的方法是找到一项现有的业务，然后把这项业务的用户体验提升到极高的水平。这不一定需要原创，“最好”才是重点，而设计通常是最大的区别所在。

我能想到的最突出的例子是优步（Uber），其整个业务的核心是为打车创造更好的端到端体验。提升用户体验的简单任务带来了令人难以置信的结果。优步做了任何一个优秀“突破者”应该做的事，它审视打车的过程，将其分解，并通过更佳的设计解决了所有问题。没有人喜欢站在大街上招手？这个问题可以解决。也没有人喜欢在雨中等待？好吧，待在室内。出租车不够干净或可靠？优步保证它的出租车既干净又可靠。付款和给小费很烦人？这个过程可以简化。想要提供反馈？可以实现。打车的整个过程被一家着眼于问题并通过设计解决所有问题的公司所颠覆。这就是那么多人对你的工作持有意见的原因。

1.7.5 这就是那么多人对你的工作持有意见的原因

我们的整个文化已经改变了对设计的看法，尤其是对界面、设备、服务和产品的设计的看法。如今，每个人都有一台私人设备，设备也变得越来越私人化。**物联网**将在每次转变中继续推进用户体验，也让用户更加关注用户体验。每个人都在使用应用，并且有自己的好恶。与你一起参与会议的人在评审并考虑你的设计时，很可能也参与了另一项用户体验工作。难怪企业里各层级各岗位的人对你尝试打造的用户体验很感兴趣，并持有他们自己的意见。你该如何处理呢？

就这样，有兴趣参与产品设计的人越来越多。曾经被“哦，这挺好”打发，被视为无足轻重的事，现在变成了大家关注的焦点。企业里的所有人都发现了创造更好用户体验的意义，并且都想参与这个过程。市场营销人员、管理人员、开发人员、客户服务人员，甚至财务人员都想要告诉你他们认为怎么设计比较好。人们对用户体验很兴奋，是因为他们意识到用户体验对产品、业务及盈收有长期影响。好消息是，你成了很受欢迎的人。

第 2 章

优秀的设计师即优秀的沟通者

> 躺在词典里的单词如此无辜且无足轻重，到懂得组合它们的人手里才有了善意或恶意。
>
> ——纳撒尼尔·霍桑

设计师正处于数字产品行业的前沿，顺应这一新现实是个很大的挑战。我们这些有创造性想法的人要与商业人士一起投身项目，还要成为设计专家并告诉大家我们认为应该做的事情。而我们却像鱼儿离开了水，难以呼吸。为了转变思维并扮演好我们的新角色，一定要明白良好的沟通对设计的重要性。

2.1　干系人插足

若不是项目中其他成员可能会反对我们的决策，在用户体验这个新领域里设计会相当顺利。但是让别人不反对那是不可能的。

现在很多人对设计知之甚少，却有权监督和掌控设计师的设计实践。他们有兴趣参与谈话，但没有设计经验，也不具备设计知识或技能。曾经只限于平面设计师之间的晦涩谈话，如今企业中的其他角色也能参与其中。

更糟的是，这些人常常乐于承认自己并非行家。他们明知自己不懂行，却仍坚持认为自己的想法和观点是正确的。这是设计师与干系人的关系中最诡异的部分之一。能够影响项目的人乐于承认自己并不擅长设计，但仍坚持要做设计师坚信有损用户体验的改动。他们自称信任设计师，却常常否定设计师。这极其伤人自尊又令人困惑，但问题可能不完全在于他们。

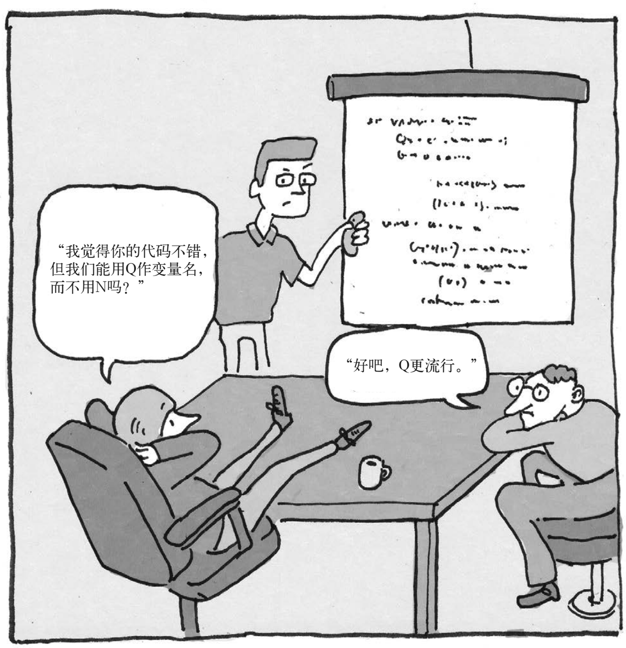
干系人必须参与设计过程，但设计师需要他们以一种有益的方式参与其中而不会偏离目标。设计师需要想明白如何实现这一点。

2.2 人人都是设计师

每个人都能一眼看出好的设计，即使不知道如何将其设计出来。这听起来令人沮丧（甚至可笑），却是真的。其他的艺术形式也存在相同的情况，比如音乐。我可能不会演奏乐器，但知道什么是悦耳的音乐。我清楚自己对音乐的好恶，即使不能告诉你怎么创做出来。虽然每个人喜好不同，但我们都可以选自己想听的音乐，不管我们是否能演奏出这样的曲调。

非专业人士可以向设计师提供意见，这几乎是当今企业的设计工作中独有的现象。会计实务相当规范，会计查账时很少会受到员工的质疑，除非这影响到个人，如涉及薪水、领薪水的方式或工资单的细节。在会计方面，工资单对企业中的大多数人来说就像“用户界面”一样。

软件开发也一样。除了程序员很少有人会查看代码，不是吗？没人在意程序员在做什么，除非这确实影响到他们。网络、网站或计算机速度缓慢以致无法使用，大家才会一致想到要提升速度。具体的实现细节令终端用户费解，我们唯一能“看见”的部分就是速度。对于开发来说，这就是主要“界面”。



如果程序员和设计师一个待遇

安迪·泽尔曼，Skeleton Claw Comics（图片经授权：http://skeletonclaw.com）

2.3 界面就是你的颜面

世间没有哪一种激情能比得上修改别人稿件时的激情。

——赫伯特·乔治·威尔斯

与设计类似，人们只关心那些影响自己的部分。他们关心界面。然而，当你的工作是专门设计用户界面的时候，人人都会关注你做的每样东西！你的所有成果都会展示给外界，所以你自然会比企业中其他岗位收到更多的意见和想法。不仅如此，设计师还前所未有地成了企业形象负责人。自然，企业经营者会对你的设计工作指手画脚，可是，很少有人告诉你如何打造这些界面。你的设计流程或工具令他们费解。然而，不同于会计或开发，你的大部分工作都会公开给每一位干系人。

这是一种奇怪的感觉：你的工作和专长得到了高度重视，这么多人想要参与其中，这是一件非常鼓舞人心的事。设计的地位更高了，最终会得到应有的赞誉。设计师可以解决实际的商业问题并收获名声。这是我们一直想要的，是吧？也许是，但要小心事与愿违。如果希望自己的工作成为众人瞩目的焦点，那么设计师也必须让别人明白，设计工作将如何发挥价值。这种沟通不是随意进行的，需要付出和练习，但更重要的是，这需要良好的沟通技巧。



Tom Chi & Kevin Cheng, OK/Cancel（图片经授权：http://bit.ly/1Nkl7pl）

2.4 团队中没有个人主义

合作应该是伟大设计工作的巅峰，不同观点的融合会促成最佳的解决方案。这是所有人的期望。一群受人尊敬的知识分子对正确的解决方案进行了激烈的争论，最终达成一致，得

到一个谁也无法独自想到的完美设计。这就是最佳的团队协作，每个人都感到满意、满足、受尊重，并且准备好要迎接下一个设计挑战，不是吗？设计师自认为期待这样的合作，但当大家意见不合时就会变得复杂多了。有分歧时，人开始变得有戒心。有了戒心，我们就无法关注真正的问题。会议最终不是达成一致，而是抱怨连连，勉强妥协，通常还会产出有缺陷的用户体验。

在这种情况下，会议很容易变得像设计委员会一样。每个人都有解决问题的建议。设计师听到各方面的不同意见，无法在一系列反馈中坚守自己的选择。一个建议就可以演变成一个全新的设计方案。这个创意又激发了不同的想法。不加以约束的话，会议谈话会火速失去控制，变成杂七杂八的优化调整建议大会，这完全可能毁掉项目的总体目标。打算齐心完成的事情被群体思维和从众心理搅黄。请记住，团队合作以成果为重。

2.4.1 CEO按钮

正因如此，我们需要 **CEO 按钮**（CEO button）这样的问题。

> CEO 按钮指的是高管提出的不寻常或出人意料的附加功能，这些功能会完全打破项目平衡，让设计师无所适从。

滑稽的是，这种情形是真实存在的。设计师可能花了几个星期甚至几个月的时间去打磨最好的应用，而且团队已经应用了设计师在会议上了解到的最佳实践。可用性测试已通过，老大妈也可以顺畅地使用它！然而现在，来自高管的一条指示就可以把整件事搞砸。要避免这种情况。

2.4.2 首页综合征

另一个常见的问题是**首页综合征**（home page syndrome）。

> 首页综合征指应用或网站的首页堆满了乱七八糟的东西，有二手交易的链接、按钮和横幅广告，这样做破坏了可用性，让设计师苦不堪言。

你瞧，有时候不管设计师有多努力，首页都会变成一个大烂摊子。每个人都希望自己的业务模块呈现在首页上，就好像不出现在首页的东西不存在一样。要发布新东西？把它放到首页吧。有的业务表现不够好？放在首页也许情况就会好转。听起来似曾相识吧？我们必须学会应对这种现象。

2.5 沟通至关重要

好消息是事情不一定会变成这样。与干系人更好地沟通可以避免企业设计工作中频繁出现的干扰和妥协。我发现大多数引起设计师注意的干系人问题或担忧往往是由误解或误传造

成的。设计师与干系人谈论设计的方式，是确保得到最佳用户体验的关键。

仔细想想，这个问题很有意义。人际关系说穿了不过是理解和误解。我们并不能控制别人对我们的第一印象。平日里每个人与我们交谈时都受到过去经历的影响。然而，我们可以掌控自己与他们沟通的方式，从而影响他们以后的看法。我们与人交流的方式，以及所说出的话都将影响未来。

2.5.1 语言就是力量

正因如此，语言就是力量。纵观人类历史，语言对改变民众、形势和整个政府体系有重要推动作用。语言能引发战争、结束关系、破坏情绪。语言也能用来团结人民、改变想法、巩固关系。大声说出期望就会成真。事实上，你可以仅通过谈话促成很多事。

我们的语言对身边的人有深刻的影响。作为家长，我必须要小心地与孩子交流，因为不管我所说的是否正确，他们都将对我的话深信不疑。如果我总是斥责孩子的行为，他们会相信自己生性品行恶劣。如果我告诉孩子们他们十分愚蠢，他们长大后可能认为自己甚至不值得努力学习。对孩子说的话将决定他们对自身的理解，以及对世界的看法。你可能认为少不更事的孩子才容易受到外界的影响，其实所有的人都很容易被语言所影响。现实生活中并没有成年人，只有经验更多的孩子。

数十年来，目击者的证词一直遭到质疑，因为人言非常容易受影响。警察必须留心证人说的话，因为证人的看法被他们听到的事情极大地影响着。证人的记忆实际上可以随询问方式而改变。有文献记载，记忆可以因警察的审问而改变[1]。我们以为的真相未必是实际发生的，而往往是我们认为发生的。我们可以用语言表达和交流观点，但说的时候要考虑别人面临的现实。我们的语言可以扭转人们的看法。

2.5.2 优秀沟通者胜出

总而言之，成为更优秀的沟通者将给你带来更多的机遇。许多求职的设计师竟然缺乏基本的沟通技巧，这让我十分诧异，也十分恼火。应聘者会发送不带任何说明的简历给我，忘记面试或不能遵循指示。最终，我只好选择能良好沟通的候选人，并快速放弃了不善沟通的人。

我的客户表示，他们请我的原因之一是难以找到其他可信赖且能有效沟通的人。我听过很多上一个承包商的故事，他们就是不能跟客户齐心协力设定预期效果，遵从指示或清楚地阐述工作。项目中与他人（特别是开发人员和经理）合作的能力，往往是我和其他设计师的区别所在。我的一位客户在度假时请我帮他运营公司，因为他知道我能在他离开期间很好地接手他的工作。一个有着良好沟通技巧的承包商比客户自己的雇员更值得信任。我能接到更多的工作，因为我可以有效地沟通。

注 1：Loftus, Elizabeth. *Eyewitness Testimony*. Harvard University Press, 1996

如果你曾经雇用过海外承包商，就知道要找到合格的人有多难。他们要价真的很低，但出现质量和沟通问题时，你就会怀疑这点钱花得也不值。沟通通常是最大的障碍。你必须花费过多的时间写下每件事，细化需求，并经过多次沟通才能让他们最终明白你想要什么。差错通常是沟通有误所致，并非他们不够聪明，是沟通不到位。如果语言不通，那么这个问题会更加严重。在这种状况下，沟通技巧更好，英语语言能力更强的海外承包商更可能接到工作，因为这些技能使他们更易于合作。

不管你在找什么类型的设计工作，如果你是优秀的沟通者，那么成功的概率将更大。说来也怪，成为一个良好的沟通者就可以让你从其他设计师中脱颖而出，甚至超越比你更具有艺术天赋的设计师。道理很简单：优秀沟通者胜出。

2.6 善于表达意味着成功

话不仅要说出来，还要有效，要让听者心悦诚服。这不只是说几遍的问题，说服别人的方式要有力。这关乎表达能力。

善于表达可以使你在生活中的各个领域都获得成功。这几乎能帮助你得到想要的一切：工作、伴侣或折扣优惠。这是用言辞、语调和方法传达特定信息并引起特定反应的能力。表达的关键在于清楚自己想要传达的信息，而且有明确的预期回应。如果你能学会以一种令对方做出预期回应的方式组织自己的语言，就更容易成功地得到你在乎的东西。这些技巧也能应用于设计实践中。

最好的创意（不总是）胜出

通常，设计师相当不善于向非设计人员解释自己的想法，出现分歧时，最能言善辩的人总是获胜。认为最优秀的创意总能胜出的想法也太无私了。也许本应如此，但现实相距甚远。会议上，最好的创意与其他创意混杂在一起，竞相争夺注意力。能够说服别人的是那些找对方法的人。你的设计也许是革命性的，但如果一个雄心勃勃又健谈的销售人员能让老板认为他正确而你错误，他就更可能达成自己的目的。

缺乏向他人解释设计的能力，设计师最终会在争论中落败，被迫做出自己并不认同的修改，这仅仅是因为他们不能应付那些人。这不是说干系人之间的关系是敌对的，讨论也可以让人感受到良好而稳固的团队合作氛围。但无法畅所欲言和表达你的立场将导致你常常处于不得不做出改变的被动境地，无法得到最好的结果。

你也可以变得善于阐述自己的设计。

提供专业才智

你很聪明，知道自己在说些什么，有这个领域的专长，并且你的解决方案值得信任。

论证意图

　　你已经考虑并实践过，对自己的方法拥有清晰的思路。这不是随意冒出的想法，这是有目的有重点的。

传达自信

　　你知道自己想要什么以及如何完成。用坚定的理由表明你不是优柔寡断的人，你言出必行。

展现尊重

　　你准备充分，高度重视每个人的观点和时间。你不是在浪费时间或轻视别人。

就设计进行沟通，好的方式是提供信息，交流设计用意和设计内容，从而帮助干系人理解设计依据。设计师凭借逻辑和理性展现自己的专长，获取干系人的信任，而不是依靠感觉或直觉。因此，设计师需要把意思表达清楚，并利用沟通技能让人们明白设计师的决策就是最佳方案。善于表达将帮助设计师获得成功。

2.7　成为伟大的设计师

要清晰表述设计决策，就要仔细研究最佳实践。设计师要审视设计项目成功的因素，因为那是沟通的基础。为了克服沟通障碍，设计师需要归纳出用户体验最核心的部分。设计师必须懂得用户体验的基础知识，知道如何进行解释。

2.7.1　关注产品，而非过程

很多团队都采用了最新的开发方法，包括瀑布式开发、敏捷开发和精益方法。不管你偏爱怎样的项目管理或产品开发方法，都不要让流程中的细节阻碍你的创造力，要确保你的想法符合市场需求。尽管这些开发方法极为有用，能使项目按计划进行并产生绝妙的结果，但陷入执行的细节，你就会忘记真正的目标。这也会影响设计师与干系人的会议，干系人可能并不了解设计师的工作方式。术语会让干系人云里雾里，无法理解设计师的决策。请别用他们不熟悉的非主流文化增加他们的负担。（毕竟谁也不是敏捷教练。）事实上，讨论本身不是关键。假如我们想要更有效地交谈，就需要换种方式思考我们的工作。

2.7.2　三大要点

回到我面试设计师时必问的问题：是什么造就了优秀的设计？这个问题的答案也许仁者见仁，智者见智。但涉及网站或移动应用用户体验时，能解决问题的设计才称得上是优秀的设计。大多数时候，设计师都在尝试为企业解决问题。我们努力完成目标，帮助企业成长。但如果同时实施以用户为中心的设计方法，设计就必须对最终用户具有易用性。两者结合（解决问题并保证易用性）将打造极佳的体验。这就是优秀的设计之所以优秀的地方。

然而，设计师常常遗忘的是，对项目有影响力的非设计人员也会参与其中。仅仅创造令人惊叹的应用是不够的。设计师必须得到团队中其他成员的支持。没有他们的支持，设计项目将不见天日。优秀设计师和伟大设计师的区别是，后者不仅可以解决问题，还能令人信服地阐述设计是如何解决问题的。如果你有这个能力，你就是名伟大的设计师。

因此我要说，成功的设计需要具备以下三个特点。

(1) 解决了问题。
(2) 对用户来说易于使用。
(3) 能够获得广泛的支持。

这是打造大众（比如你的干系人）可以理解的优秀用户体验的基础。失败的项目通常缺乏这三点中的某一点。如果你能做到以上三点，你的项目就会成功。

接下来让我们详细讨论每一点。

2.7.3　解决问题

参与用户体验实践的设计师应该已经习惯于解决问题，毕竟近几年企业设计实践发生了重大转变。设计师要用设计来解决问题：商业目标、参与度、转化、频率、反馈。[2] 不管问题是什么，设计师的工作就是找出解决方案并分析方案是否有效。如何知道工作是否完成？前后对比，跟踪特定的指标并观察改进效果即可。实践中不是每个人都记得这样做，但人人都知道这是（或者应该是）用户体验从业人士的基本任务。

但愿你和你的团队已经为项目设立了目标、指标或关键绩效指标（Key Performance Indicator，KPI）。如果没有，我建议你亲自设定好便于沟通的衡量指标。没有目标的项目自然会失去活力，因为如果没有任何衡量依据，你就无法说服别人你是正确的。结果人人都按自己的想法工作，项目举步维艰。因此，若团队一开始没有打算设立指标，那么为了保持头脑理智，你应当马上设立指标。找出对干系人来说最重要的因素（显示数[3]、转化、注册用户），然后挑一两个你想解决的可量化问题，并写下来。把这设为你的目标，当作你与别人交谈时的优势。

设计师无疑擅长处理这些问题并找到创造性的解决方案，但并不总是能帮助其他人理解自己的所作所为。这就是我们的直觉如此重要并使我们成为优秀设计师的原因：知道如何通过设计解决问题。设计师有时不用多想就能找到解决方案，有时候需要反复试验并纠正错误。无论怎样，我们总是不断做出改变，将想法转变为能增加价值的东西。也就是说，我们与非设计人员不同的地方在于我们有凭直觉解决问题的能力。棘手之处在于认清直觉的驱动力，解释直觉做出的决策，获得其他人的理解？最优解决方案如何一步步制订出来？

注 2：这些都是网站或应用数据分析的重要指标。——译者注
注 3：显示数（impression），主要指被用户显示的次数。——译者注

用设计解决问题时，设计师也必须要有向别人解释设计决策的意识。

回忆一下你第一次为应用设计用户界面控件或元素的情形。你需要清楚自己的每个决策及其原因。你需要常常问自己："我正尝试解决什么问题？"第 8 章将列出一些我描述解决方案最常用的方式，但目前你需要练习的是梳理每一次改动、每一个新增元素，以及每一次调整。那些无意识的选择是你向别人阐明设计的关键所在，要确保你的专业意见始终是最终决策过程的中心。

据我所知，梳理决策的最好方式是将它们写下来。这就把无形的无意识想法转变成了白纸黑字，你会借此记住做过的每件事。要解决的问题已经量化了，所以你可以写出问题，然后在旁边列出解决方案，记录思维过程。我是一个喜欢列清单的人，所以我喜欢列表并同步到我所有的设备上，这样我就可以在需要的时候查看它们。有些人更喜欢用纸笔记录，通过书写的身体动作将想法与真实世界关联。你可以记简单的笔记，抑或复杂一些的涂鸦，在纸上列出你的解决方案清单，甚至画一个故事板来展示设计前后的影响。记录的形式并不重要，重点是以具体的方式去思考决策。

这里有几个我工作中的案例。

问题	解决方案
用户没有意识到筛选控件已经更新了结果列表，因为更新是实时的	• 将列表项总数放到筛选器旁边，这样用户就能看到数字在改变。 • 用户选择时，在每个复选框处显示简单的圆形加载进度条。 • 在筛选面板中增加"完成"按钮，暗示用户任务完成。
用户没有从营销着陆页进入下一步	• 将标题和主图（hero image）移至左侧，为右边的行为召唤按钮（call to action）腾出空间。 • 把行为召唤按钮的颜色变成红色，更新文案。 • 去除过于吸引眼球的背景图片。 • 将"下一步"列表折叠起来，让用户想要滚动至下一个行为召唤按钮。
用户没有将"搜索结果"列表页面的东西加入购物车	• 减少从搜索到将商品加入购物车所需的行动数量。一键添加以下几项。 • 点击"加入购物车"立即自动添加商品至购物车，无需填入数量或其他信息。 • 点击后，按钮显示的数量默认为 1。用户可根据需要增加数量。 • 去除"加入购物车"的二次确认按钮。 • 新消息动态提醒商品已经被添加。 • "确认支付"行动召唤按钮移至底部信息处。 • 为商品参数（比如颜色或尺码）时自动选择一个默认值，但允许用户在页面内更改。

完全用语言描述设计也能起到练习的作用。设计师的大部分工作是纯视觉形式的，很难在没有图片的情况下阐释清楚。既然最终目标是向别人描述设计，那就用语言详细描述每个细节吧，就当听众什么也看不到。你如何在电话或电子邮件中向别人描述设计？写下对自身工作的看法，将揭示出你的许多动机，有些甚至是你从未意识到的。这样练习的目的是帮助你发现自己的思维过程，并首先向自己陈述决策。这并不是要取代视觉形式的设计描述方式。

下面这个例子来自我的亲身经历。

> 列表页默认按国家的首字母排序。标准排序菜单在右上角。我使列表中每件商品的高度与移动端点击区域的高度相同。每件商品的最左侧是国旗。我们认为这能让它们更容易被识别。在国旗旁边是粗体的国家名称，商品简介直接放在下面，用了更小号的灰色字体。接着是报告标题的摘要。这些控件的右侧有两个元素：一是已选报告类型的数据汇总，例如显示为百分比（如感染率 34%）或总数简写（如 1.5m）；二是指示箭头，提示如果点击这一项，将有更多内容显示在“右边”。国旗让用户更快找到相应的国家，摘要将帮助他判断是否需要点开详细信息。基于这种设计，用户应该可以快速浏览列表找到合适的报告。

这不必写得很长，也不应该耗费太多时间。这不是什么紧急的工作，关键在于理清想法。例如，把自己的设计与其他主流平台作比较就是一个很好的迹象，这表明你的决策借鉴了其他平台解决问题的方式。“点击按钮，加载下一组结果，就像社交应用一样。”参考其他应用做决策是可行的，但要适可而止。参考其他应用的作用就是使你深入思考一系列新问题。为什么社交应用要这样做？我们的应用场景是不是相似到可以用同种方式去解决问题？社交应用的做法有数据支持吗？描述自己的设计时，你将发掘出思维过程中有助于找到最佳谈论方式的部分。

这些笔记不必同客户分享。他们可能永远都不会见到你的笔记，这没问题。目前，比与人沟通更重要的是培养意识。写下创意过程会帮助大脑把问题和设计方案关联起来。你越善于关联，沟通准备就做得越充分。不管什么方式对你有效，总之要将思维过程变得真实、可共享、可见，使你发觉向其他人讲明设计的表述方式。

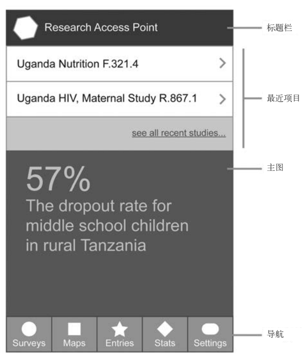
2.7.4　使其易用

确实采用了以用户为中心的设计策略，设计师就应当设计出对用户来说简单易用的界面。我们可能在解决商业问题，但要想打造出绝佳的用户体验，就必须实现易用性。像解决问题一样，这是另一个有很多用户体验从业人员擅长的领域。实际上，可用性是用户体验的核心。用户体验成为了企业产品设计过程的核心，设计师自己对易用的理解也是如此。我们知道可用性是设计时面临的核心问题，但这很难和外行说清楚。

我假设你已经对可用性有所了解，不然你不会读到这里。本节讲的不是如何使应用易用（这是很多其他经典用户体验图书的主题），而是要用一种有助于公开捍卫、谈论、提升设计的方式思考可用性。

解决问题时要清楚自己的决策，在这里也一样。在过程中的每一步，对于每个决定，设计师都要问问自己：“这会给用户带来什么影响？”这个问题的难点是我们往往并不知道自己的决策会如何影响用户。我们只能尽力揣摩、尝试，然后从观察中得出结论。与之前一样，把它写下来。设计师首先需要说服自己，然后才能准备好将答案说给干系人听。

我理清“自己的设计会如何影响用户”的方式之一是基于观察到的用户数据（或者不那么严谨的全部用例）来写故事。下面有一些例子。

<table>
<tr><th>设计变更</th><th>对用户的影响</th></tr>
<tr><td>
</td><td>“登录”和“注册”这两个按钮紧挨在一起，会让部分用户感到困惑。我们观察到用户在决定自己应该选择哪个按钮时犹豫了，因为这两个按钮太相似了。由于在这种场景下注册是最常见的情况，我决定让注册按钮与容器等宽，并将登录按钮变成文字链接。这会使新用户的注册更为轻松，同时现有用户也方便登录。大多数现有用户通过自动登录直接进入账户页面。这应该能减少困惑并增加转化</td></tr>
<tr><td>
</td><td>当研究者进行实地研究时，他们需要在不浏览完整个应用的情况下快速访问他们的数据。因此，我们把“最近项目”列表置于顶部，而把原先首屏顶部的主图往下移。用户仍然可以看到重要信息，但他们的报告将更容易被找到，因为在使用过项目之后，访问最近项目就成了他们的主要目的</td></tr>
</table>

简单来说，可用性关乎两点：常识和研究。初次接触一个项目时，设计师可能没有足够的数据或用户观察作为依据。你别无选择，只能尽力猜测怎样对用户来说最好用。作为一名可用性专家，你有设计界面的经验，有能力基于自己关于极简用户体验的知识做出合理的假设。这就是常识发挥作用的地方。不必过度思考，创造你能想到的最简方案，做符合常理的事情，然后开始下一步。

当然，假设和用户行为往往是两码事，所以需要做研究。设立前期假设之后，设计师需要通过真实用户检验自己的想法。没有亲眼看到用户的体验，用户体验设计就不算名符其实。研究可以有多种形式，最常用的手段是分析和可用性研究（详见第 7 章），但我在这里要声明，分析只能理清用户的具体行为，不能得到其原因。观察用户是确切得知他们如何感受到设计决策影响的唯一方式。所以请根据手上的数据尽力揣度用户，但之后要用真实的用户检验设计，并做好笔记。结果总是让你惊喜；你可以由此更好地捍卫自己的决策。

2.7.5 获取支持

解决问题并保证易用还不够，因为如果干系人不同意，设计师的方案是无法落实的。你可以拥有世界上最有新意的设计，但假如团队中没人理解你，你就不能成功实现设计。

如果无法获取支持，设计师就要一次又一次地反复沟通。如果你缺乏说服力，不能给别人留下印象，就不会有人记得你的设计方案和意图。结果每次开会都要老调重提，“为什么我们又同意做这个了？”如果人们不相信你是正确的，他们会继续建议其他可行方案。随着时间的推移，人们会要求增加更多的东西，项目范围也变得越来越大：简单的控件、按钮、新菜单，等等。结果，进度一再拖延，因为你将陷入管理这些要求的泥潭中。最终，你可能不得不发布危及用户体验的产品，所有这一切都是因为你无法让干系人接受自己的方案。

争取所有团队成员的支持是本书的重中之重。除非大家意见一致并同意朝正确的方向前进，否则什么事也办不成。这就是获取支持的目的：让别人明白，设计师的方案对于用户而言最为简明，因此是打造伟大用户体验的最佳选择。设计师需要创造环境，让大家理解设计，这样才能推动项目进行下去。

为了获取支持，设计师必须问问自己：“**为什么这个方案比备选方案要好**？”以此加深对设计的理解，前提是设计师知道备选方案有哪些，分析过甚至尝试过备选方案，明白该怎么解释为什么自己的设计更好。

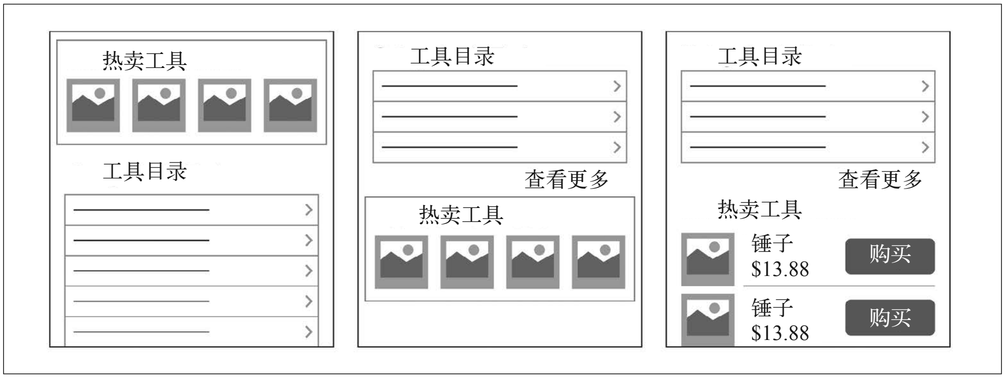
任何设计都可以有多种实现方式。每种设计都有全然不同但同样可以解决问题的替代方案，所以才存在分歧。这也是清晰传达设计决策的关键问题。设计师确实擅长提出方案，但不擅长提出所有方案。以为自己找到最佳方案的时候，设计师会变得目光短浅。

有了！设计师的解决方案看起来如此明了，不必浪费时间去考虑其他方案。（毕竟，设计师正争分夺秒，要赶在截止日期前给客户交付方案。）但这种想法几乎总是滋生出让设计师措手不及的谈话——客户提出了设计师没有考虑过的替代方案。

具有讽刺意味的是，设计师通常知道一些别的解决方案。我们可能已经尝试过其他方案，几经调整，最终敲定了我们认为最好的方案。但这些是我们自己都没意识到的小变动，因此我们没准备好让其他人理解我们的思维过程。同样，我们往往知道客户会提什么建议。假如曾经与干系人合作过，你就能猜到他们的反应（这会在第 4 章里详谈）。如果你能猜到他们的反应，但无法分析这些备选方案并理解为什么你的方案更好，那也很难赢得他们的信任。

重点是要清楚地知道为什么你的设计决策优于备选方案。与前面两个问题一样，写下你的答案，列出解决该问题的其他方式。创建一些备选设计，保存好，在需要时随手拿出来。根据这些备选方案，简单列出你的方案有何优势。批判性地思考其他选择将有助于设计师同别人讨论设计。

有时候，我会制作备选方案的简单线框图，放到建议中。当客户开始针对我的方案提问时，我可以马上展示这些线框图并借助它们论证我的建议最好。



2.7.6 实现目标

要成功地与人们交流设计，设计师必须能够回答下面三个问题。

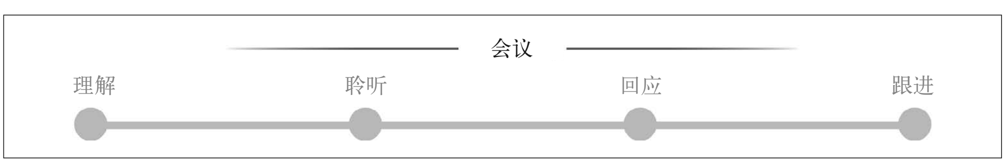
(1) 你的设计解决了什么问题？
(2) 你的设计如何影响用户？
(3) 你的设计为什么比备选方案更好？

回答这些问题的目的不仅是理清设计决策，这样也可以让你加深对设计的理解。不要过于担心细节。能回答这三个问题，设计师就可以顺利地守住自己的决策，免受有决策权的人影响。设计师对这三个问题的答案决定了他如何回应干系人对设计的担忧。

洞察问题和阐述解决方案的能力比设计出完美解决方案的能力更为重要。当意识到你非常用心、很有想法时，人们会更愿意信任你（即使并不认同你的观点）。以人们能接受的方式描述并阐明设计，你会成为别人眼中的设计师。

从这个意义上说，要成为伟大的设计师，沟通技巧与设计能力同等重要。你需要清楚自己的决策，然后向没有你这么了解设计的人表达清楚。在这三个问题的引导下，你可以找到更好的方式解释设计决策，并让别人信服，确保为用户提供最佳体验。

善于表达显然有助于成功，但真正做到这一点十分不易。善于表达不仅仅是把正确的话说出来，因为如果没有首先考虑到听众，那么我们的话就不会产生任何影响。认识到沟通在设计中的重要性，设计师自然会在成为伟大设计师的道路上迈出下一步：开始站在干系人的角度看问题。

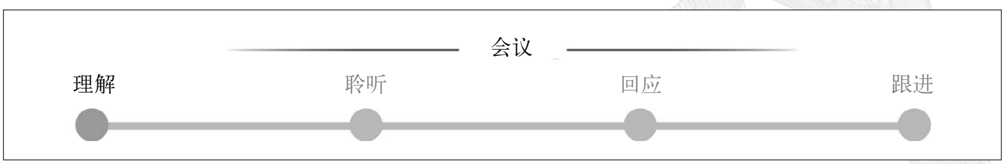


第3章

理解人际关系

我不喜欢那个人。我必须更了解他。

——亚伯拉罕·林肯



深入探讨如何倾听干系人并与之交流之前，我想先花一些时间谈谈人际关系。为改善与干系人之间的沟通，最重要的事就是改善关系、赢取信任及培养感情，这比你在会上说得口干舌燥更有用。

生活和工作中有很多事情是建立在关系之上的。这不仅关乎你认识谁，也关乎你们交情如何。有效的沟通要从关系着手。设计师需要通过那些能影响项目之人的眼睛看这个世界，要换位思考，由此找到一种对所有人而言既高效又有价值的相处方式。

对我而言颇讽刺的是，用户体验从业人员如此擅长将用户放在首位，与用户共情，站在用户的角度看界面，却常常无法“体谅”影响项目的关键人物。用户体验设计师非常在意用户，却疏忽了项目干系人。遵循相同的原则与共事者相处，团队就能打造出更好的产品。设计师要花时间了解干系人，还要单独约见他们、改善交互质量。在与干系人的交际上花的心思要与在用户交互上花的心思一样多。这样，你才是真正的交互设计师！

本章的目标是回到流程开始前，这时还没进入冗长的会议周期。我们从此处开始，在更高

的层次上看待设计师与干系人的关系，以便以恰当的方式拉近关系。为了达成这个目的，设计师必须做到以下几点。

视干系人为普通人
: 每个人都经历着一些我们根本无法预料的事情。

创造共同经历
: 找到共同点对赢取信任很重要。

培养共情
: 深入了解他们的观点，以此为基础展开行动。

善于提问
: 了解他们的兴趣爱好如何影响他们的看法。

除了了解干系人，同样重要的是重视团队中的每个成员，并通过以下方式提高沟通质量。

认清影响者
: 基于他们在团队中的角色，可以明白是什么影响他们对我们作品的反应。

建立良好的关系
: 真诚、努力、付出等简单的作为将有助于建立融洽的关系。良好的人际关系利于进行沟通。

3.1　了解别人的观点

要想知道如何与人相处并做出回应，首先我们必须了解他们的观点。我们有机会学习站在他们的角度看问题，更好地了解他们并维持项目进度正常。这并不容易，但只要我们记住他们是普通人，从我们共同的经历中找到共同点，对他们的观点共情，并提出问题以洞察他们的世界，我们就可以更好地了解他们的情况。

3.1.1　视他们为普通人

与人相处的难处在于人的行为难以捉摸，同时又很容易预见。和设计师一起开会的人往往同时有别的事情要处理，既有私事又有公事，而那些事对他们来说比你的设计项目更重要。人们太忙碌了（至少他们自己这么认为）。他们会说“我现在手头事情太多”“我马上要开下一个会议了”或者“我要赶截止日期”。无论如何，你寻求帮助的人中，很多并不一定会重视你的急事。不仅如此，他们对设计的态度和反应可能主要基于会议之外所发生的事，而不是你呈现给他们的东西。

进入后续内容之前，花一分钟时间想想你的项目成员。回想他们的容貌、名字，甚至职位。他们每个人都是独立的个体。每个人都是普通人，都有情感、情绪和过去，他们的过

去影响了现在每一天的生活。他们都有工作以外的人际关系，包括朋友、配偶、父母和孩子。他们和你开完会之后，有的要去医院探望母亲，有的得将孩子送至运动场，有的将回到空荡荡的家里孤独地看电视。尽管在工作时间长期相处，但这些人最重要的关系都在公司以外。

设计师不能假装知道别人在想些什么，但可以花时间了解到他们对我们创意和作品的回应方式可能完全与我们无关。普通人的生活中充满太多其他的因素、心事和问题，所以我们不能假定我们想从他们身上得到的东西也是他们关心的。心理学的“归因”概念解释了人们如何看待对方，确切地说是如何理解他人的行为。有意思的是，大多数人倾向于将他人的行为视为人格特质的折射，却认为自己的行为主要受情境影响。你瞧，我们早就对干系人的反应有了不公正的看法。我们很自然就认为他们的特性（“他们不是设计师”）导致他们反对我们的解决方案，但这不是事实。

你曾想在走廊里跟同事讨论你设计的新交互，但同事表现得很冷淡吗？也许她正饱受私事的困扰。上次会议中，有人推卸责任，让你背黑锅吗？也许他正承受着老板施加的压力。高管曾经现身并宣布所有东西都要修改吗？有可能他刚开完一个会，会上他的预算被削减了。干系人对设计作品的反应往往出于我们不知道的原因。

我永远都不会忘记，有一次一位经理在当天比较晚的时候跑来我们团队，提了一个紧急要求。突然间，我们得停止手头上的所有工作，以便把一些概念组合成全新的创意。他非常暴躁无礼，十分反常。唯一的解释是这件事的优先级突然变得很高。我试图理解当时的状况，但似乎完全说不通，也与我们之前约定的不一致。我们尽全力满足他，并将注意力转移到这项新工作上，然而几天后他放弃了这个项目，并让我们继续之前的工作。后来，我才发现他搞砸了一笔大买卖，有可能完不成财务目标，拿不到奖金。这个新项目是他所做的最后努力，但他绝不会告诉我们这是出于他个人利益的需要。

当然，他因为担心拿不到奖金就那样对待我们的团队相当不合适，但这不是重点。重点是这件事背后有其他事情发生，而我们当时并不知情。实际上，办公室里总会发生一些你永远都不会知道的事情。总有一些事情影响人们的行为，但我们一无所知。总有一些事情是我们无法预料的。如果你能谨记这一点，你的境况就会更好。

作为善于表达的设计师，我们的职责是认清现实，这样就能在跟共事的人交谈时，将干扰抛诸脑后，聚焦于取得成功所需的关键点。我们需要认识到，人们对我们工作的反应，可能与我们或我们的设计一点关系也没有。因此，你要经常停下来，看看周围的人，并记住一件事：他们是普通人。

3.1.2　创造共同经历

我们无法站在别人的角度看问题，通常是因为我们缺乏共同的经历。我们只不过是与别人的共同点不够多。为什么有些人看起来比别人更好相处？为什么我们立即就会被某些人吸

引，而不会被其他人吸引？因为我们和他们有共同之处。当我们有相同经历时，总有话可聊。当我们与某人没有任何共同之处时，几乎无话可说。那样的话，我们盘算的事就完全落空了。然而，每个人多少都与别人有些共同之处，这就是为什么天气是个简单轻松的话题。尽管天气是个完美的话题，但如果我们想要理解干系人，就得聊得更深入些。

这并不是说我们应该深挖别人的私生活。实际上，我们可以采用很多种方式来自然地与他人创造共同经历，比如共进午餐或下班后一起喝一杯。谈论什么话题并不重要，工作、生活或你昨晚看的电视节目都可以。重点是你要放松，卸下分秒必争的工作压力。你离开了办公室，离开了平时的环境，与他人经历着从没共同经历过的事。

很多公司组织团队建设活动、进行员工非正式聚会就是出于这个原因。但是，如果这不是你们的企业文化，你可以自己创建。创造共同经历的其他方式包括：参加会议、自愿参与公司的年度慈善活动或询问他人的建议。“嘿，我正打算给孩子买一部望远镜。我知道你是天文爱好者，你有什么建议吗？”想方设法与他人建立联系是理解他们的重要一步。

3.1.3 那就是乔什的作风！

我永远不会忘记，在跟一位同事有了共同经历之后，我跟他的关系和对他的看法发生了很大的转变。乔什的职位和我相似，但供职于另一个部门。因此，我们共用了很多相同的资源，偶尔也会在项目中有交集。他给我的印象就是个爱惹麻烦的人：无组织、考虑欠周、在组织内不受尊重。在项目中与他合作极其困难，因为我知道他会有很多与众不同的想法，而且这些想法似乎总是会给我增加额外的工作。他就是我的克星。但有一年我们碰巧参加了同一个会议。我们一起开车，单程花了大约三个小时。我们住在同一个度假区，那里恰巧是休闲娱乐胜地。我们每天待在一起，脱离日常工作的环境，和人们交谈，大多数时候一起用餐。很快，我通过共同经历开始了解他。

我对乔什的看法很快就改变了。从那以后，他的建议在我眼里都是有创意的！他不再是欠考虑的人，只不过有点忙，不太留意细节。“那就是乔什的作风！”什么也没有改变，只是我自己对他的看法改变了，而且我们有了共同的经历。从那以后，与乔什共事变得容易多了，我在项目上也得到了他的支持，原因仅仅是我们有了那些共同经历。实际上，他已成为我最大的盟友之一。

你不必和干系人开车旅行来创造共同经历。找到彼此的共同点可以非常简单，比如在去开会的路上指出走廊里一些有趣的东西。你可能注意到他们买了最新款的移动设备、穿着你喜欢的品牌，或是他们桌上摆着从巴黎带回来的纪念品。你要做的就是直率地指出你们的共同之处，提醒所有人（包括你自己）你们有共同的爱好。我们不只是画像素图的。我们也是人。通常，唯一能阻碍我们建立良好关系的是我们自己。

3.1.4 培养共情

共情是用户体验领域非常流行的一个词。如果我们能培养对用户的共情，将创造出更好的应用。但我们的干系人呢？如果我们真的希望了解他们的话，也需要对他们共情。

共情驱动行为。这远不只是理解别人或了解他们的观点，而是感同身受以至于必须伸出援手的能力：熟知他们的观点，从而感受到他们的痛苦。共情驱使人们维护公民权利免受不公正行为侵犯。共情是我们通过举办活动来获取公众对抗癌事业的支持和增强公众抗癌意识的原因。共情促使我们非常关心他人面临的挑战，并驱使我们行动。共情是理解的最终形式。

培养对干系人的共情意味着尝试站在他们的角度看待我们的项目，这样我们将不会固守自己的想法。我们意识到，他们的反应和建议基于一个事实，对他们来说这个事实比我们自己的观点更为重要。你对干系人共情的时候，不仅理解了他们的观点，还驱使自己采取行动；你想要修改自己的设计，因为你感受到了他们的痛苦。你意识到要尽快满足他们的需求，并希望为此做点什么。但这并不意味着你要对他们言听计从，而是仅仅意味着你与他们沟通时，重点要从防御转变为团结一心。可能你仍然反对这个解决方案，但至少你可以更好地谈谈你的选择。与干系人共情，对于建立一个基本的心态，以便对他们的反馈做出最佳回应是很重要的，这一点会在第 6 章及之后的章节里谈到。我们不能在没有对他们的处境共情的情况下就倾听并回应他们的反馈。

3.1.5 愿景导向

我曾经与一位卓有远见的高管共事，当时我们在为首个版本建立基础的最简可行产品。在最初的几次会议中，他对我们的基础功能不感兴趣。他清楚项目的局限所在，而我们需要得到他的同意。他总会出席会议，但都不大有兴致。在合作的过程中，我试着站在他的角度看我们的项目。作为一名高管，他总是纵览大局，然而我们给他展示的却都是微小的细节。他期望看到的是最终结果，是值得大肆宣传的发布版本，但我们却关注中间步骤，只看眼前。

因此，从那以后，我每次开会都带上两个截然不同的原型。一个是保底的最简可行产品，简单、规矩。另一个是我们至少在短期内实现不了的创新的、天马行空的设想。但通过在他面前展示这两种概念，我吸引了他的注意力。通过这个不可思议的美好愿景，我主导了谈话，同时获得了赞同，这让我们朝目标又前进了一步。他可以看到我们的前进方向，也因此更有可能赞成我们的最简可行产品。

如果我无法与他共情，就不可能想出这种策略。这导致我做了更多的工作，但从长远来看这是值得的，因为这意味着我们的设计又前进了一步。他更加信任我们了，因为他能看到我们的愿景。实际上，我发现与高管共事的时候，同时展示短期计划和未来计划通常是最佳实践。这种策略能够振奋人心，高管也更有可能赞成你的想法。我们将在第 13 章详细介绍愿景设计的重要性。

3.1.6 善于提问

站在干系人的角度思考需要很多耐心和精力。这不是不假思索就能做到的，而是需要时间和练习。有些人天生擅长换位思考，但是大多数人需要刻意练习才行。你应该采用与站在应用程序用户的角度思考的相同方式，来学习如何从干系人的角度看问题，也就是说你要提出问题。如果我们想将干系人视为普通人，以创造共同经历，培养对他们处境的共情，提问是我们所能采取的最佳办法。

我的姐夫拉尔斯是我认识的最有趣的人之一。无论他去哪儿，人们都喜欢与他交谈。有趣的是，他看起来并不是一个很外向的人。他的个性有点拘谨，说话时很谨慎，话也不会太多。但似乎人们都被他吸引住了。人们偶遇他时都会停下脚步和他聊天。如果他们发现他在房间的另一头，就会走过去找他。为什么呢？因为拉尔斯很善于提问。人们喜欢与拉尔斯交谈，因为他擅长让人畅所欲言。你和拉尔斯交谈时，感觉就像遇到了一个非常聪明、有趣且关心你生活琐碎细节的人。他是个极其健谈的人，不是因为他能言善辩，而是因为他善于提问。与拉尔斯交谈让我感觉自己很聪明，这让我更愿意与他交谈！

拉尔斯使人畅所欲言的技巧证明，我们要善于提出关于人们自身的问题，这样他们才会感觉到受人重视，在与我们谈话时才会感到舒适。这种人际关系和谈话技巧将帮助我们建立声誉，使人们更愿意与我们交谈，在最关键的时刻也更听得进我们说的话。

3.1.7 谈及个人

拉尔斯给我的启发是，人们喜欢谈论自身。即使是更加低调、不爱主动交谈的人，也喜欢谈论对他们而言重要的东西。因此，花些时间了解每个人的情况，这样你会了解到他们的生活并不是以工作为中心的。不要问是或否的问题，也不要问过于私人而超越了正常社交范围的问题。尽量保证话题轻松，任由他们谈论自己想谈论的话题。可以问类似下面的几个问题：

- 你周末干什么了？
- 你的假期过得怎么样？
- 你最近看过什么比较好看的电影吗？
- 最近有什么新鲜事吗？

这些都是简单、开放式的问题，人们可以按自己的意愿透露或多或少的自身情况。这些问题非常普通，人们不会有任何顾虑，由此展开的会话有助于你了解他们的观点。你可以借机更好地了解他们并提出更多具体的问题。

如果你得知他们有孩子，那就问问孩子的情况。每个人都愿意与你谈论自己的孩子，这是很多人的共同点。你也可以谈论宠物，因为人们喜欢谈论自己的宠物。有一次，我与干系人进行一对一的会谈。当我们走进会议室时，我问她是否养宠物，然后她掏出手机登录自

己在室外的猫围栏里安装的远程摄像机。话题很快顺势转为控制摄像头的技术和手机应用，接着我们很自然地讨论到了用户体验。问她关于宠物的问题，提供了她喜欢谈论的话题，我也得以在此过程中展现自己的专业知识，赢得一些信任和尊重，方便讨论接下来的项目。你无法想象善于提问将如何改善你的人际关系，助你在沟通设计时赢得信任。

3.1.8 展现自己

这不是一条单行道。你也应该提供一些关于自己的信息供人们开口谈论。找一个你感兴趣的事情并问别人：

- 我上周末去露营了，你喜欢露营吗？
- 我们昨晚举行了家庭晚宴，你喜欢做饭吗？
- 我昨天看了这部很棒的电影，你看了吗？

让别人了解一点你的私人生活，会让人觉得你们很相似。无论眼下他们如何回应你，你都可能发现你们有很多共同之处。有一次，我去纽约见一名客户，他开车载我去吃午饭。那是一辆小型车，但我碰巧注意到这台车安装了新升级的排气系统。我问了他有关排气系统的事，因为我本身正修理一台老爷车，并且很好奇他对车有多大兴趣。我告诉他我修理老爷车的计划，然后我们开始聊车的话题。后来，他聊起了二十多岁时借钱买了一架飞机的故事。他现在仍拥有那架飞机并且喜欢飞行。我和他一起工作了好几个月，但我竟不知道他会开飞机！实际上，现在我每次和他聊天，他都会告诉我最近的飞行情况，因为他知道我真心对他的爱好感兴趣。袒露自己的某些兴趣让我们找到了共同点。

3.1.9 更进一步

但是为了理解干系人的观点，我们需要了解他们如何看待自己的工作和我们的项目，而不仅是了解他们的个人生活。因此，了解人们如何在我们的工作环境中思考也很重要。问问类似下面这些问题：

- 你对上周的会议有什么看法？
- 你的另一个项目进行得怎么样了？
- 这周你要忙的事情多吗？

如果你发现自己与负责人有分歧，项目的既定目标或优先级与个人的目标或优先级不同是很常见的。这种情况下，如果很难了解到别人的观点和看法，我建议你尽可能直截了当。比如：

- 你对这个项目的看法是什么？
- 这个项目对你的工作有什么影响？
- 对你而言这个项目的优先级是什么？

允许人们表达个人意见或观点，就相当于允许他们偏离组织路线，因为他们可以自由发言，而无需担心扰乱进程或有损公司形象。

一次，我与催促我们优先完成某些工作的经理产生了分歧，他的建议似乎与我们提高转化率的目标冲突了。我问他我们的项目对他有什么影响，他说他的重中之重是尽快从旧平台上迁移出去，因为在迁移期间他要为两个平台的开发付费。只要两个平台的预算都由他承担，他就会承受很大压力。然而，如果既定目标没有提升转化率，他就不能获得建立新平台的许可。因此，尽管我们的任务是增加转化率，他的个人打算却是尽早替换平台。知道这一点后，在项目接下来的工作中，我们互相沟通设计和优先级的能力显著提升了。

重申一下，提问的要点是让对方说出对他们而言重要的东西。你只需多了解他们的观点，这样在必要时你就能更好地回应他们。通过这种方式，你就能了解别人的观点，并建立更好的关系，更好地沟通，进而更成功地打造最佳用户体验。

3.2 认清影响者

我们已经讨论了弄清干系人观点的最佳方式，下面看看哪些人会对我们的项目产生影响，以便适当使用这些方法。

每个项目都有各种各样能影响最终产出的人。为了简化问题，让我们假定你需要了解的主要有三种类型的人。

团队影响者
: 团队的成员。

高管影响者
: 监管项目的人。

外部影响者
: 团队之外的人。

取决于职位，充分了解并理解他们以及他们的观点可能很难。但我们的职责就是识别这些人，并尽可能地了解他们。

3.2.1 团队影响者

被你直接影响的人是你每天与之见面并打交道者。这可能包括其他设计师、开发人员以及项目经理或产品负责人。平常与这些人一起工作可能会更困难，就是因为你必须每天和他们一起工作！然而，好处是你有很多机会了解他们，弄清他们的动机，改变与他们的相处方式，从而满足他们的需求。

健康的公司拥有健康的团队，所以与这个团队合作感觉就像每天和朋友一起玩一样。不健康的团队中有难以相处的人和糟糕的人际关系，想要完成目标很困难。大多数时候，我发现团队的情况很复杂：有你最熟悉的人，他们会向你伸出援手，也有一些你不太熟或难相处的人，你需要学会更好地处理与他们的关系。不管团队的情况如何，你的目标都是找到理解他们的方式，这样才能更好地与他们沟通。

通常，在你的团队中最有可能找到能在项目上帮助你的人。日常工作中，你有机会经营这些关系，从而打造更好的用户体验。你与这些人一起讨论解决方案、沟通价值、建立词汇基础的时间越长，就越能创造一种在你的领导下做重大用户体验决策的文化。这是一项艰巨的任务，因为你必须时刻保持警惕，并且找到领导方式，即使你并不是领导者。你的团队影响者就是你最重要的盟友。

3.2.2　高管影响者

高管影响者不会直接影响你，但跟你的项目息息相关并会对项目产生影响。大多数情况下，这是监管你团队的主管或经理，也许比你高一两级。高管影响者是老板，是你最需要得到其赞同的人。在小团队和创业公司，这可能是 CEO，你近距离地与他一起工作。在大公司里则是经理或副总裁，但你平常接触不到他们。无论是哪种情形，这些都是你的项目中最重要的人。没有他们的最终支持，你就无法获得成功所需的东西。总的来说，与这些人沟通是本书的重点内容。

但愿你的项目中主要的高管影响者只有一两个。了解这些人的困难之处在于，我们与他们见面的机会很少，无法轻易地对他们做出判断并理解他们的观点。他们很可能非常忙，无法准时出席你的会议，讲话也十分简练且直戳要点，没有太多时间和精力倾听你煞费苦心的陈述。在这种情况下，你必须在每次会议中运用敏锐的观察力，接近熟悉他们的人（比如行政助理或直接下属），并且充分利用手头有限的信息。简而言之，你要了解他们的想法并立即回应他们。随着时间推移，你将渐渐增进对他们的理解，这将有助于你与他们沟通。

3.2.3　外部影响者

外部影响者对你的日常决策影响不大，但也会对你的努力产生有益或有害的影响。这类人属于企业的其他部门，很可能与你的工作或项目毫无关系，但他们可能通过前两种人了解了你的项目，并且通过他们对你的项目发表意见。通常，我们可能连外部影响者是谁都不知道，因为我们只是从别人口中听说了他们的意见。但他们往往是能够接触或使用我们项目的人，因此希望项目尽可能做到最好。

这些人可能是会计、财务、开发、客户服务或呼叫中心的员工，抑或是 HR，具体取决于你正在创建的应用类型。他们也可能是企业外部的人：高管影响者的配偶、朋友或前同事。会议中人们经常会说出类似这样的话：“我把这个应用给一个会计朋友看了，他似乎认为这

个按钮不够明显。他甚至没有发现这个按钮，直到我给他指出来！”然后他们希望我们仅仅依据这个不知姓名的会计来做设计决策。更糟糕的是，有些外部影响者认为自己是产品的用户之一。“我给我妻子看过了，因为她是我们的目标用户之一。她一点儿也不喜欢网格视图，她认为我们应该默认显示列表视图。”现在，你不得不找一种适当的方式告诉这个人，她的妻子不仅错了，而且也不属于我们的用户群体！当然，这是个不小的挑战。

3.3 干系人至关重要

我通常视不同角色的人为独立的个体，并尽量避免基于他们的职位形成刻板印象。每个人都是独特的，不管他们的角色是什么，你考虑每个人的时候要有所不同。尽管这是事实，但干系人日常的时间安排和精力分配仍然对他们对项目的观点有很大影响。让我们尽量看看团队中一些普通的角色，这些人重视什么，对我们的沟通方法意味着什么。这只是个起点，能帮助你理解不同角色将如何影响人们对项目的看法，以及与他们合作时你可以关注什么内容。

3.3.1 高管或经理

毫不夸张地说，高管和高级经理忙得不可开交。但这不是因为工作太忙，而是因为工作太杂；他们要在截然不同的话题、项目和挑战之间不断切换。如果他们忘了你上次说到了哪里，在出席会议时就有可能一头雾水。你的职责是让他们尽快跟上节奏，展现你的解决方案并听取他们的反馈。他们希望你已经经过深思熟虑，做出了与企业愿景相一致的明智决定。

因为他们重视……	所以你应该关注……
• 信息的简洁度	• 直指要点
• 企业发展	• 完成目标
• 解决问题	• 描述解决方案

3.3.2 开发人员或工程师

与开发人员共事对设计师而言是最具挑战的关系之一，因为他们对项目的看法与我们迥异。通常，开发人员既要关注缺陷和优化，又要看着他们无法应对的未来发展路线图。他们往往更善于分析，因此甚至不“看”你设计的用户界面细节。他们可能甚至担心你“过度设计”了，花了不值得花费的力气。你的职责是帮助他们意识到你所做的每件事的价值，让他们对最终结果充满期待，同时也要表示你理解这需要花费的努力。

因为他们重视……	所以你应该关注……
一劳永逸，尽可能减少返工	事先理解全部用例
高效和可维护的代码	充分利用现有范围，重复利用用户界面模式
理解需要花费的努力	说明对用户或企业的价值

3.3.3 产品负责人

如果你的企业足够大，有专职的产品负责人，与他们共事将是你的主要工作之一。好消息是，产品负责人往往希望产品尽可能做到极致，因此他们通常是你最大的盟友之一，会对你做出的全部创新性设计感到兴奋。然而，如果他们没有充分理解设计（这是有可能的）或对产品路线图没有一个清晰的愿景，那么听命于产品负责人就颇具挑战。

因为他们重视……	所以你应该关注……
• 革新和创意	• 找到解决问题的新策略
• 达成企业目标	• 将你的设计与企业目标联系起来
• 宏图，长远的路线图	• 你的设计如何推动它们

3.3.4 项目经理

大多数项目都有项目经理，即使是由其他角色兼任的。项目经理负责确保项目稳步进行、不超预算以及按时完成。他们喜欢甘特图、截止日期和会议等。与项目经理共事时，你的职责是确保他们始终了解项目进展，一旦有令人担忧的情况发生就第一时间告诉他们，并容许他们为了完成项目找其他人一起协商。

因为他们重视……	所以你应该关注……
• 截止日期和保持进度	• 高效地重复利用设计元素
• 管理范围和预算	• 管理任意变化的预期结果
• 每个人都有进展	• 有新进展就告诉他们

3.3.5 市场、内容和创意

我讨厌把这三个角色放在同一个分类下，但从设计师的角度来看，这些角色有很多重叠之处。只有最大型的公司才会为其中每个角色单独雇用一名员工。对于设计师来说，重点是有人更在意应用的内容、观感和文案。大多数时候是品牌指南、风格指南或定义好的设计语言驱动了对话。你的职责是意识到这些需求，找出标准的内容和文案，并尽早融入你的设计。

因为他们重视……	所以你应该关注……
• 品牌在企业中的一致性	• 打造符合品牌的风格或协调差异
• 文案与消息表达一致	• 确保你使用的文案已经过批准；如果没有，弄清原因
• 创造对客户有价值、能出售的产品	• 功能或微交互的具体价值主张

3.4 干系人故事

写用户故事是设计师和开发人员理解用户的常用方法，但你有没有为干系人写过类似的故事？既然我们要了解一起工作的人，也许写故事是一种管用的方法，能让我们站在他们的角度理解项目。下面是一些简单的例子。

3.4.1 主管

- 作为一名主管，我想看看我的团队正在做什么，这样我才能向上级汇报。
- 作为一名主管，我想针对自己的产品设计提供一些反馈，这样我才能帮你改进它们。
- 作为一名主管，我想提供未来的愿景和路线图，这样我的团队才会对前进方向满怀期待。

3.4.2 开发人员

- 作为一名开发人员，我想创建一个可靠的产品，这样我才会为自己的工作感到自豪。
- 作为一名开发人员，我想写高质量的代码，这样我就不必处理这么多缺陷或做大量维护工作。
- 作为一名开发人员，我想提前了解全部需求，这样我就可以规划我的工作并充分利用我的时间。

3.4.3 产品负责人

- 作为一名产品负责人，我想打造最好的产品，这样我就可以为客户和公司创造价值。
- 作为一名产品负责人，我想传递新颖、创造性的想法，这样我就能凭借我的领导力给公司留下好印象。
- 作为一名产品负责人，我想做一个简单而优雅的产品，让人们愿意使用它。

3.4.4 项目经理

- 作为一名项目经理，我想与团队中的每个人交流，这样我才能保证我们进展顺利。
- 作为一名项目经理，我想缩小范围，这样我们就可以维持进度，控制预算。
- 作为一名项目经理，我想周密地计划，这样我就可以确保我们拥有获得成功所必需的时间和资源。

3.4.5 市场、内容和创意

- 作为一名市场人员，我想就产品设计提供反馈，这样我们就能拥有一款有竞争力且有市场的产品。
- 作为一名品牌或内容战略师，我想确保我们的产品拥有一致的外观或色调，这样用户在企业的所有产品上就会获得一致的体验。
- 作为一名创意总监，我想参与你的项目设计，这样我就能确保这与我监管的其他项目相一致。

这些只是随意列举的几个例子，旨在说明团队中的每个人都有不同的观点。我们可以写出更多这样的例子。你也可以花些时间为团队成员写下你自己的用户或干系人故事。我们越了解他们的思维，越能更好地向他们阐释我们的设计决策。

3.5 建立良好的关系

总的说来，在良好的关系中沟通要容易得多。良好的人际关系需要努力营造。实际上，建立良好的人际关系是一个非常基本、直接的过程——你付出什么就收获什么。因此，让我们看看你可以做些什么来改善与干系人的关系。

科技提升了我们沟通的速度，但不一定能提升沟通质量。发送短信和电子邮件是极其有用的工具，但我们需要注意不要局限于这种几百字的沟通。为了完成工作，你可能有必要发送一个简短的回复给团队成员，但不要让这成为他们与你交互的唯一途径。有机会就把他们约出来随便聊聊。如果是远程办公的话这会更困难，但也不是绝无可能。花时间做这些简单的小事，将有助于你改善人际关系，也能改进你们之间的沟通。

3.5.1 做真实的自己

我能提供的最佳建议就是在人们面前做真实的你。人们往往严肃地做着严肃的工作。为了表现得很专业，有些人（可能是你）从不展现真实的自己。我们可能会装样子，从不放松警惕，总是一心工作、工作、工作。这样，你是无法与同事和老板建立融洽关系的。你需要在合适的时候向人们表明你是个普通人，并展现你的个性。有时候，我们需要拿出专业的姿态，把事情做好；但在休息时间和喝咖啡的时间，我们需要学会以普通人的姿态与周围的人打交道。找到平衡点很重要；人们喜欢看到真实的你。

3.5.2 付出努力

为别人做些事，让他们觉得自己很受重视，这也很重要。在团队沟通和工作交流之外，你做的任何事几乎都会让人感受到你的关心。通常，这只是定期了解人们的状况，可能是在他们的办公桌前停留一下，请他们喝杯咖啡，或留下一张便条。有时候，随意地打声招呼就足以表达这份心意了。为了加深感情，问问他们有什么事你可以帮上忙。前一节提到的任何一个问题在这里都非常适用，但关键是表明你和对方同属一个团队，你因关心而问。

当我拜访一个客户的办公室时，总是会去珍妮弗的工位看看，因为我与她在之前的项目中合作得很愉快。她几乎总是不在座位上，我便在便签纸上写上问候。后来，我发现她把我所有的便条都贴在了电脑显示器上，因为她非常珍视它们。我还有一位客户，我有时直接与其 CEO 打交道，因此每次我在附近都会顺便去他的办公室拜访一下，即使我没有预约。有一次，他正在与别人谈话，但招手把我叫过去，暂停了会议，跟我握了握手，感谢我的到来。还有一次，我在读一篇文章时想起了几个月前为之工作过的客户。我连续几天查看了他的在线状态，看看他是否有空，然后给他发了一个短消息，并附上那篇文章的链接。即使我们目前没有合作，对我来说维护关系也很重要。我想让人们知道我随时可以为他们提供服务，帮助他们把工作做得更好，让他们成功地设计出伟大的产品。特意去做这些简单的事情，有助于向他们表达我的心意，也有利于我以后与他们讨论设计。

3.5.3 给予

更进一步说，当你用实际行动表明你关心他人时，比如给予他们一些实用或有意义的东西，你们的关系会得到改善。

1. 手写信笺

我有时会在合作之后送合作者手写的感谢信或卡片。虽然不常做，但偶尔会这样做。当我们的沟通都被电子化的时候，手写卡片特别引人注目，总是会给人留下深刻的印象。但别误会，我不是一个喜欢写信的人。我不是一个在你送我结婚礼物的当天，会回送你一张感谢卡的人。我从来就不是那样的人。我需要努力记住要做这样一件事，但我认为这是值得的，而且可能我做得还不够。如果对你来说做类似的事情有些困难，将你的目标设得低一些：每两三个月给客户或干系人新手写封信。希望这能帮助你对有幸一起工作的人表达感激之情。

2. 简单、不破费的礼物

另一种建立关系的简单方式是在适当的时候送些小礼物。这不意味着贿赂，只是向你关心的人表达一下谢意。有些公司对送礼有规定，所以你需要了解政策规定，谨慎判断。但一般来说，送小礼物是一种极好的方式，可以向对方表明你不只是个控制按钮放哪里的人。

对于个人来说，最好的礼物是那些表明你认真倾听他们的礼物。我的一位客户是名摄影爱好者，所以我送了他一只看起来像镜头的咖啡杯。对于喜欢飞行的客户，我送了一个车牌框，上面写着“我的另一辆车是飞机”——如今他还时常提起这个礼物，而且我在纽约时还邀请我一同飞行。我给准备结婚的同事送了一本有趣的书，讲的是单身汉结婚前需要知道的事。众所周知，我的老板喜欢点杰克丹尼威士忌加水，所以我每款买了一瓶，设计了一个写有“琼的日常”的标签，并请一个朋友将它们收缩包装起来，使之看起来像一个真正的产品。这些东西都不破费，也很简单，但可以让别人知道我重视他们。这些不是一般的礼物，而是根据我对他们的了解量身定做的。感情并非体现在礼物本身，而在于我选择礼物所花的心思。他们知道我认真倾听了他们，并对他们有所了解。

如果你不知道如何表示关心，或者不擅长赠送私人礼物，随身带上零食或食物是一个简单的送礼物方式。如果每个人都抱怨早会，那你就带上早餐。你也可以在桌上放一大罐糖果，吸引人们在你的办公桌前驻足。偶尔在下午 3 点的低迷期请团队喝咖啡。这种送礼物的方式不一定有益于发展一对一的关系，但表明了你重视大家。

看起来重视与干系人的关系与设计毫无关系。无论你的职业是什么，培养良好的人际关系都是一项了不起的技能，而我认为这是设计师可以提高的一个技能。很多设计师期望他们的设计能为自己代言，尤其是涉及用户体验时。“如果你的设计需要解释，就不是很优秀。”这就好像你交给干系人一些原型图，然后等着他们表示赞同就行了。一段良好的关系可以大大影响别人对我们工作的看法。良好的关系真的会令重要人物更愿意接受我们的设计。

人们会根据我们提供的实用价值来看待我们，尤其是与我们设计师角色相关的价值。我们实际上创造的是他们需要的东西，而他们可能在不经意间将我们与之打交道的方式视为完成工作的方式。但当我们缺乏那种人与人之间的联系时，与干系人的会面有时候会沦为技能交流。我们越是能向他们展示我们也是普通人，他们就越会重视和支持我们的想法、建议和提案。我们不是为获得一份薪水而大量炮制产品的机器人，我们是用伟大想法创造伟大产品的聪明人。重视这些关系不仅仅要态度友善并确保人们喜欢我们，而是要提醒他们我们也是普通人，而且我们值得信赖，可以创造出了不起的解决方案。拥有良好的人际关系将有助于确保这一切发生。

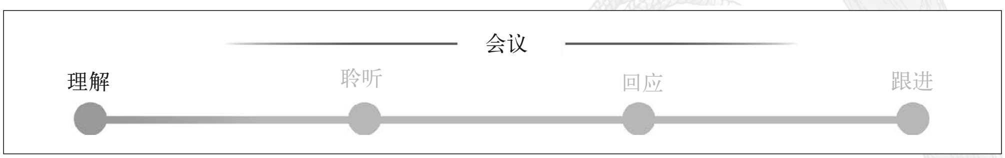
3.5.4　干系人也是普通人

如果我们真的希望和干系人有效地沟通，就需要使用与调研用户相同的技巧。我们必须了解人们在团队中的角色和职位，认识到什么对他们来说很重要，记下与他们相处的最佳方式。在此过程中还需要记住他们是普通人，他们在生活中有其他烦心事，或者要刻意与之创造共同经历，这样我们就能改变自己对他们的看法。最终，与干系人共情会驱使我们采取行动，满足他们的需求（而非我们自己的需求）。最后，重视建立良好的关系是建立良好沟通最重要的因素。

第 4 章

减少认知负荷

> 准备工作是成功最关键的因素。
>
> ——亚历山大·格雷厄姆·贝尔



说到可用性，用户是否能成功完成任务取决于脑容量，即认知负荷。给用户的设置越杂乱，选择项或障碍物越多，他们脑中被灌输的信息量就越大，他们也就越难完成任务。同样的情况发生在设计师与干系人的会议中。设计师的目标应该是尽可能减少杂乱、选择项和障碍物，以便干系人能够专注于会议的首要任务：认可设计方案。如果干系人因为语无伦次的陈述、爱抱怨的同事，或者与项目毫不相关的内容分心，设计方案赢得认可就愈加困难。设计师的目的不是开会，而是要让会议富有成效，有价值，并取得成功。

如果设计师不能利用对干系人的了解打破二者之间的屏障，并让会议更有效，那么了解干系人并没有意义。本章分析如何排除会议中分散注意力的因素，如何预测干系人的表述，以及如何邀请其他人帮助项目向前推进。此外，为了充分准备会议，需要进行预演，无论是在脑海中还是大声说出来。为会议所花费的准备时间，会使设计决策离成功更近一步，因为设计师能更专注于清晰有力地表达，而不受日常议程干扰。设计师的目标是为干系人、团队成员和自己减少认知负荷。

4.1 排除干扰

当参加赢得设计决策认可的会议时，保持专注非常关键。关于设计的讨论很容易因为一件小事而脱离正题。相比其他话题，关于设计的讨论会引起很多抱怨。保持专注的方法之一是，排除任何可能分散注意力的事项。大部分人很容易因一些和会议目标不相关的事情而分心。这些人可能转而关注不相关的问题，或者没有办法谈论实际议题。因此，设计师需要留意这些脱离议题的讨论，并彻底排除它们。

举一个常见的例子：占位内容使用图库图片和假文[1]。我没办法细数因为挑选的占位符内容，客户提出过多少次调整。下面举一些例子。

- 我曾为一家柴油机厂商做网站。当时，我选用了一张产品图片用于主页。客户花了很长时间强调那张图片所示的柴油机零部件不是销量最好的产品。事实上，因为工程设计缺陷，这一零部件已经停产。随后，该客户继续喋喋不休地给我介绍其整条柴油机零部件生产线。
- 我曾与一位零售商共事。他没有商店内部图片供我使用，所以我上网找了一张占位图片，并把它放在了原型里。我后来才知道，那张图片来自该零售商最有力的竞争对手。他很难忽视这个事实：在自己商店网站的原型中发现了竞争对手的产品。
- 在设计某地图应用时，我使用了谷歌地图的截屏作为地图所在位置的背景占位图片。我的客户用另外一个（企业）地图供应商，他很难接受图片看起来与真实应用里的不同。
- 在为某制药公司设计移动应用的项目中，纵然客户在大学时期学过拉丁语，她还是不能理解假文，这令她感到困惑。在会上，她费时间试图大声朗读那些文字，而我不得不向她解释为什么要在设计中使用假文。

每个例子中，我所用的占位内容都带来了不必要的干扰。

设计师面临的挑战是，排除这些干扰需要增加工作量。之所以使用假文，是因为它比自己写文案更便捷。之所以使用图库图片，是因为简单地搜索就能提供许多选择。实际上，敏捷和精益方法注重快速迭代、最小可行产品、快速工作法和短距离冲刺。深挖需求、在线框图中附加额外的步骤，这看起来与敏捷和精益方法背道而驰。更糟糕的是，这样做会降低工作效率，是吧？不尽其然。

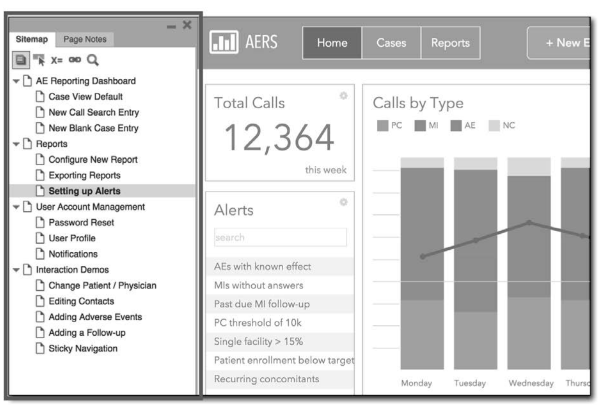
我曾和一个非常注重对齐网格内容的家伙共事。我的线框图有一些凌乱，为什么？因为它们只是线框图，我在画图时迅速而随性，只要能表达意图就行，不是吗？但他为更改布局提出了意见："把这个行为召唤按钮放在这儿，把这个元素放到那儿。"不是微调，而是全盘修改。我开始意识到，他被一些不整齐的元素分散了注意力，只想让设计看起来更加平衡。我中止了沟通，花了几分钟调整，确保所有元素都完全对齐。一瞬间，他的反应变了。他不再反对主要元素的放置位置，我们终于可以关注真正的问题了。我从这个家伙身上学到的是，花时间整理线框图非常重要，这样就可以在会议上节约时间，也能避免返工。

注 1：lorem ipsum，中文称"乱数假文"，是指一篇常用于排版设计领域的拉丁文文章，目的是测试文章或文字在不同字型、版型下的显示效果（摘自百度百科）。——编者注

然而，这并不仅仅是移除占位内容或者对齐元素那么简单。有些人真的会因为颜色的运用而分心，所以最好的办法是尽可能避免使用颜色。还有人可能会因为遗留的 UI 元素被分散注意力，比如说他们讨厌的老式导航元素，而这些元素并不是会议的重点。所以，不能简单地在原型中使用截图。每个人都会因不同的事分心，设计师的工作是排除这些干扰。

这时候，需要衡量排除干扰是否有助于节省得到干系人批准和同意的时间。就我个人而言，发现和排除干扰所需的额外付出是值得的，这是为了确保项目顺利进行，而不必牺牲时间和精力把会议内容引向核心诉求。如果客户因为其他事情注意力分散而遗漏了某个业务需求，通常情况下该需求最终会浮出水面，但为时已晚，这导致所有人陷入慌忙之中，试图在最后一刻实现需求。重点在于，即使需要付出额外的时间和精力，也要和团队一起让干系人集中注意力。

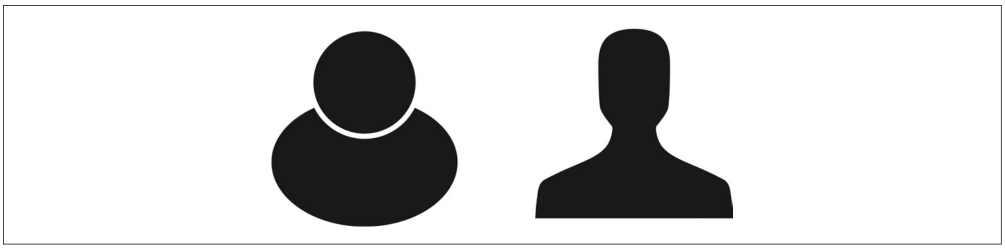
我的一位客户很喜欢 Axure 在生成原型时的左侧面板。它是一个列出原型中每个独立页面的内联框架，即整个项目的站点地图 [2]。她如此喜欢这个面板，以至于在每一次电话沟通中都会提到：“噢，它太方便了，可以让我看到所有的页面。”我通常都会忽视她对面板的过分关注，并把谈话引回正题。终于，在一次电话沟通中，她竟然建议把站点地图用作移动应用的导航。她说：“我只是喜欢随时都能看到全部内容，我们可以用它代替导航。”为了使应用的层次结构统一且有意义，我们已经达成了一致意见，并且做了很多设计工作，但眼看着所有努力就要付诸东流了！我再一次选择当时不予以回应，但在那之后，我开始研究 Axure 的文件结构，并发给她 HTML 文件的链接，而不是显示左侧站点地图面板的 index.html 文件。直接的 HTML 文件可以在内联框架外打开，于是她再也看不到左侧的站点地图面板了。之后，她再也没有提到过左侧面板。



我的一位客户被 Axure 生成原型时的左侧站点地图面板分散注意力（带框的部分），她建议把它用作正在设计的移动应用导航

注 2：早期的 Axure 版本没有提供关掉左侧站点地图面板的选项。最近的版本支持从原型中移除这个面板。——译者注

我在设计某个移动应用时需要用到用户账号图标，于是我选择了某个人物剪影图标。我当时用的软件只提供有限的图标资源，而我选择的那个图标看起来圆鼓鼓的，是很糟糕的用户形象。尽管如此，为了节省时间，我仍然用它作为占位图片，因为我不认为需要花时间单独为模型创作用户图标。在三次会议中，先后有好几个人指出这个图标很糟糕。在第三次会议之后，我最终决定用额外的精力去设计一个新的图标，从而让大家不要再被分散注意力。如果我在一开始就使用更好的图标，不但可以节省时间，还不用每次解释自己只有有限的图标资源。



默认的占位图标对于我来说很方便（左侧），但它很糟糕，每个看到它的人都会被分散注意力，所以我最后花时间设计了一个更好的图标（右侧），以确保会议顺利进行

关键在于，你需要了解他人，能够辨别什么会分散他们的注意力，并在会议中排除这些因素。人们（特别是非设计人员）常常会因为与网站或应用的目标毫无关系的事情而分散注意力，甚至在你帮助他们理解这些是暂时和不相干的问题之后，他们仍然无法自拔。他们会说："我知道上次聊过，但我还是认为需要重新设计菜单。"让我们完全排除干扰！干扰只应该发生一次。如果你参加两次会议，而两次都出现同样的干扰，说明你没有把事情做好。唯有花点时间去发现干扰，排除它们，才能聚焦于和设计有效性相关的真正议题。

4.2　预估反应

应该基于对同事的了解，预估他们对设计的反应。上一章讲到分辨对项目有影响的人，唤起他们的一些价值观念和动机。将他们所在职位的价值与我们对其观点的了解相结合，就可以对他们的反应做出相当贴切的猜测。好消息是，大部分人的行为都是可预测的，也就是说，这些人往往每次都在意同类事情，并对它们做出反应。针对你所认识的人，预估他们的反应更容易。需要几次会面之后才能揣摩其他人会如何反应，不过我发现预估反应比想象的更加公式化和可预测。

问你用什么颜色的产品经理，会注重 UI 的细节。想看当前移动应用分析报告的开发人员，会运用数据支持你的观点。认为行为召唤按钮在页面上的位置过低的管理人员，需要了解你的选择对用户转化率和销售的影响。这些人往往会反复提出相似的观点、建议和反对意见。预估反应的软技能更多时候像一个公式：个性 + 职位 / 价值观 + 观察反馈 = 可预期的行为！虽然实际上并没有这么简单，但是预估反应会慢慢地变得更容易。

检查每一个设计方案，了解会议日程，决定最佳流程来展示观点。正如通过应用程序为用户创建流，我们也要创建设计讨论的流程。将需求和与会人员对应起来。针对每一位干系人，问问自己：

- 他最关心什么？
- 他对这次设计的个人目标是什么？
- 对于他想要什么或不想要什么，我知道多少？

回答上述三个问题之后，你将能够清晰地预测干系人的反应。尽可能多做笔记，以便随时回复。

对于某些临时参加会议的人，你可能不知道如何回答上述问题。会议某些时候会邀请对产品有独特观点的非干系人，虽然他们并不直接参与其中。在这种情况下，你必须确定其观点的重要性，并保证他们的参与程度合适。他们因为某些原因参与会议。找出这些原因，并使之与他们相关，以便让每个人都充分利用时间。考虑他们各自的职位，针对他们的观点如何帮助你，做出最佳猜测。如果你不是很确定，就直接问他们期望有什么收获，或者如何看待自身的贡献。可以告诉他们，你想确保每个人的时间都得到充分利用。理解他们为何参与会议，能帮助你组织议程，并对事情如何完成建立预期。

4.2.1 记下反对意见

考虑所有与会人员之后，按照预估记下任何可能的反对意见，同时写下你的回复。除非极其擅长即兴回应问题，否则记住你打算回应的内容是不容易的。列一个清单，反复阅读，直到做好充分准备，能够最好地预估其他人对设计方案的反应。即使不能将预估的反应与每位干系人一一对应，但大致列出可能会提到的反对意见，仍然是个好主意。清单可以包括最可能被问的问题，或者你认为最可能被提及的意见。这是相当明确、简单的做法。只需要写下你认为其他人会说什么即可。

下面是一些例子。

主页	产品页面
• 为什么要去除其中一个行为召唤按钮？	• 为什么图片不像我们讨论的那么大？
• 轮播图是否自动往前播？（贾斯廷）	• 是否有必要使用两种按钮？能不能把行为召唤按钮放在第一屏？
• 实用导航有太多内容。（克里斯丁）	• 为什么要把用户评价放在靠下的位置？
• 推荐商品的 feed 发生了什么？	• 固定导航的交互功能需要能够自动添加商品到购物车。（克里斯丁）
• 我们不能将加入按钮“隐藏”在菜单之下。（马克）	• 我认为你没有充分考虑复杂用例。（马克）

4.2.2 制定备选方案

在预估他人的反应时，需要提前准备好你所考虑的或者他人可能提出的备选方案。第 2 章说过，我们试图为干系人回答的一个问题是：**为什么这个方案比备选方案更好？**

提出备选方案（尤其是不合适的方案）会使交流变得复杂，因为它要求我们为所选择的方案提供清晰而有力的解释。为了避免发生这种情况，很多设计师不提出额外的备选方案。他们担心客户更喜欢“错误”的方案并且坚持使用它。这份担心实际上会暗中破坏清晰表达设计决策的意图。如果不能说服干系人我们选择的解决方案更好，就说明我们没能与他们有效地沟通，或者没能充分理解他们的需求，也就不能做出解决问题的设计。实际上，我们需要干系人在考虑所有的备选方案之后同意我们的解决方案。我们无法为干系人阻挡所有的坏点子，却能用知识和语言捍卫自己的决策。若想获得他们的长期支持，这是唯一的方法。

利用备选设计和模型来证明，你已试过这些方案，但你所选择的方案更有效。举个例子，如果你知道某人会问你图标是如何挑选的，就可以拿出一批代表相同概念的备选图标。这能说明你的设计经过深思熟虑，你相信所挑选的是最佳方案。有些时候，干系人会针对前一次会议提到的设计要求你做一些修改（尽管你已经尽力想要说服他们）。在这种情况下，你必须向他们展示修改后的设计，拿出备选方案很重要，这有助于证明为什么你提出的解决方案更好。尽管如此，你仍然需要引导与干系人的交流往他们希望的方向靠。介绍他们期望的想法，也准备一些你认为能更好解决问题的备选方案。

不要只是简单地罗列干系人的建议，而是要同时提供备选方案。这样做为讨论每个备选方案的优点提供了机会（顺便说一下，这个机会是由你创造和控制的）。如果你没有准备备选方案，干系人就会用手机上网搜索，并把找到的第一个备选方案当作建议提给你。相比他们用几秒在网上找到的方案，如果你有一套清楚、准备充足的创意，那么你的方案就会更有优势。为干系人提供备选方案，而不是试着当场处理他们的新点子和建议，才更容易将议题向前推进。不要扔掉所有被否定的点子，把它们留下。实际上，你可以试试干系人可能建议的备选方案，以便随时演示差异。第 7 章还会讨论如何展示备选方案，不过请记住，提供多套设计方案有助于说明解决问题并不只有一种方法。

4.2.3 准备数据

同样，应该准备数据（分析报告和可用性报告）以支持你的方案。展示有数据支持的创意与提供建议完全不同。绝大多数情况下，只需让人知道设计决策基于数据就已经足够，但当聊到这些数据时，必须做好展示的准备。实际上，除非有必要，否则我不推荐直接展示数据。当其他人不同意你的观点或者持怀疑态度时，运用数据支持观点很重要。因为你只能预估人们的反应，所以只需获得有用的数据，提前准备好它们，了解设计决策的哪部分需要数据支持，不要在演示过程中随意展示数据。数据很强大（几乎可以说是过于强大），

总用数据会让人不再愿意提出建议，从而导致与干系人的讨论被扼杀在摇篮里。所以，为你的设计决策准备数据，但只在需要时才用。

在与干系人共事的过程中，你的工作是了解他们反感什么，辨别他们在意什么，然后为如何随时回应他们想出对策。写下预期的反应，拿出备选方案，准备有用的数据，这些都是该过程的重要环节。你不可能每次都做得尽善尽美，但这些工作将帮助你做好准备。通常，了解他人的期望，对随时明确地表达大有帮助。

4.3 织一张支撑网

若要确保干系人同意你的建议，最好的做法是找其他人支持你的设计决策。换言之，你需要有人在开会时支持你，并在最终决策时起决定作用。

让其他人支持你的设计决策，是为了说明你的想法并非只有你自己认同，还有其他聪明人也赞同（他们的关系网比你的更大）。正确的决策会取得专家的一致认可。如果 10 位设计师中有 9 位都同意你的观点，客户为什么要反对？虽然真理并不总是掌握在多数人手中，但毫无疑问，比起独自展示方案，取得多数人认同更能吸引淡漠的管理人员。

4.3.1 “托儿”

电视节目经常会预先安排“托儿”。无论是脱口秀还是真人秀，都会预先安排一些人去回应主持人。这样做也许是为了增加节目的趣味性。例如，主持人可以当“托儿”，刻意提一些问题；观众也可以当“托儿”，刻意从普通人的角度提出问题，这有时比专家主持人自己提问更有效。无论如何，“托儿”要做的是支持观点。

我们希望在参加设计会议的人中，有人能够提出好的问题，具体地指出重要元素，或者支持我们提议的设计。我们不一定记得想要表达的所有细节，但是我们的“托儿”能找出遗漏的部分。我们能够针对他们所提出的问题提供清晰而有力的回答。有些时候，他们能够强化我们的表述效果。

通常来说，成员彼此合作无间的团队会自然出现“托儿”。他们会在团队自己进行演示练习时自然浮现。当同事意识到你忘记演示某项交互功能时，即使他已经知道答案，也会问：“点击按钮会发生什么？”当你展示好几个设计方案时，他们会说：“第一个方案更好，因为……”好似你们会前并没有沟通过。

建议直接向你需要的人提出请求，问问他们是否愿意成为你的“托儿”。这看起来有点见不得光，但是这样做的目的不是欺骗其他人，也不是用虚假的热心给他们留下深刻印象。真正的目的是让他们支持你全力展示方案，以便其他人同意它。向你期望得到支持的人坦率直言，请他们帮助你，告诉他们如何“见机行事”。

4.3.2 辨别身份

相比一场会议，一对一沟通更容易令其他人同意你的观点。在会议过程中，如果某些人已经意识到主管经理有不同的想法，他们会不情愿地赞同主管经理的意见。你需要做的是预先与这些人交谈，找出谁在会议前就认同你的设计。找到能投出关键一票的人，或者找人帮助你。确信你已经和有决定性影响的人建立联系。这种关系并非一日就能促成。

最容易给你这类支持的是你的团队：其他已经参与决策讨论和流程设计的设计师和开发人员。他们是你的“战友”，参与讨论过你将展示的设计方案。如果发生你始料未及的事情，这些人总是准备与你并肩作战。但仅仅认为他们会挺身而出是不够的。如果你预计某个概念、想法或者设计会遇到阻力，预先与这些人沟通，让他们知道你需要支持。

写设计决策的理由时，寻求他们的帮助，以便所有人对论据达成共识。因为当你展示时，不可能同时检查笔记，记住设计的所有细节，所以这件事情很重要。你的组员应该有同样的清单，以便在发现讨论遗漏某个重要的逻辑部分时，提醒你。

然而，不能仅靠自己团队的支持，因为所有与会人员都知道你和自己的团队有相同的观点。还需要找到这样一类人：他们与项目利益相关，有影响力和威望，能提供支持。你几乎总能找到一些人，他们明白你做的事情，对项目很感兴趣，也期待看到成果。他们之中会有你过去在其他部门的同事，或者曾经看过你的设计并且看起来对项目很感兴趣的人。当人们发现你正在做他们感兴趣的事情时，甚至可能会直接对你表示支持和兴趣。

找到这些人，并把他们拉到自己的一边。如果合适的话，邀请他们参加会议，并在需要时请他们发言。向他们解释会议主题，提前给他们一份议程安排和设计方案的复印件，直接寻求支持。甚至可以告诉他们，当有反对意见时，你希望他们发言。如果可能的话，画出你认为是争论要点的具体问题，帮助他们理解如何回复反对意见。给他们你已经掌握的数据和论据。向他们解释一切，以便他们对你的设计方案和愿景有相同的理解。你希望他们成为你的代表，自信能给予你支持，并且赞同你的方案是最佳的。

4.3.3 他人的理解

在一个有某大型电子商务网站的董事长参加的会议中，我正在展示一些最新应用的设计和正在完善中的新概念。会议进行得很顺利，他提出了一些我能解决的问题。会议结束后，我们彼此有了好感，也有了新一轮修改的清单。会后，一位高管拉我到旁边说：“我很抱歉，没有提供足够的支持，但我真的希望你的项目成功。如果可以的话，我也乐于帮忙。我们可以在每次会议前商讨所有事情，以便我能支持你，与你同声共气。”

这位高管了解与干系人沟通的价值所在。虽然她自己也是干系人之一，但她发现了合作并取得最佳成果的机会。她欣赏我的创意，认同我的专业能力，希望确保我的设计不会受阻。毋庸置疑，她成为了我的支持者之一。即使她不是每次都参加项目会议，我仍然经常

与她联系，拉她进入设计环节，使她在正式演示之外的场合成为我的积极支持者。

始终铭记，其他人能帮助你完成想做的事情。学习建立这些关系，促使他们为谈话增加价值。找到能帮助你实现愿景的人，令他们和你保持同样的立场。在会议中，拥有支持你的小团队能够营造舆论氛围。这也说明，由于其他人支持你，因此你了解你所说的内容。整个团队都有传播设计决策的责任。这不仅仅是一个人的观点，也是其他人支持的理念。进一步来说，这使得其他人有机会为你说话。你会发现不需要自己唱独角戏，因为其他人会和你站在一起。当会议室里的其他专家都支持你时，不同意你的主管经理很难坚持让你修改方案。

4.4　最后彩排

如今你了解你的干系人，排除了干扰，预料到他们的反应，并且聚集了一群人来支持你。是时候循序渐进地过一遍会议内容，练习表述，为每一位与会人员做好准备。练习程度取决于会议的重要性，但是我发现即使是不那么重要的会议，仍然需要养成做这些事情的习惯。无论是回顾前一天工作的每日站会，还是为高管进行重要展示，以下每项行动都能提供引导会议讨论的结构和框架。我建议每次都做这些准备，但准备程度和所花时间可以视情况而定。

4.4.1　列个清单

大部分人都知道为会议安排议程的价值。对于与干系人讨论设计的会议，议程的价值不容低估。针对为高管进行的展示，你可能已经准备了幻灯片专门列出提纲。这很好，有助于你的展示不偏离正题。然而，我仍然建议打印一份提纲供自己参考。当出现不直接相关的或者跳跃式的想法或建议时，设计讨论会自然发散，很难聚焦。让其他团队成员看到议程固然重要（下一章将展开讨论），但是纸质版提纲可供你快速参考。如今看起来，打印提纲没有什么科技含量，但如果不用笨手笨脚地使用高科技（即使是单独的平板电脑或者手机）查找演讲内容，你会更有信心。

即使是和自己团队的短会，比如说每日站会，我仍然建议做一份简单的议程。忘记本来想聊的事情或者因为细节问题受干扰，这些事情都时有发生。如果你的情况和我的相似，就会发生这样的事情：日常工作同时涉及多个设计（甚至是多个项目）；一位同事找到你，询问某个交互问题，你需要当即重新思考；深夜醒来，你意识到遗漏了一个很重要的用例，你需要找个地方记下你的想法，以便不会忘记与干系人讨论。就我自己而言，我愿意用一个简单的手机笔记应用，它可以同步我的所有设备。即使我在购物时，也能时时为下次会议的议程添加事项，从而不必费脑筋记忆。

即使你不是记录员，也不需要记住项目的所有事情，为每次会议写下简略的议程也仍然很有用。你不需要精心准备提纲，一份简单的列表就足够了。即使一起开会的只有两个人，

一份这样的列表也能起到引导作用，并帮助你了解会议是否成功。即便是时间紧迫，我也仍会在会前花 5 分钟左右草草记下一些我想讨论的事项。哪怕最少的准备也能帮助你了解谈论的内容。因此，务必列一个清单。

4.4.2 大声练习

在会议前，大声练习也很重要。这就像校园剧的带妆彩排，想象与会人员已经到场，大声谈论全部的议题，回答预想的提问。你已经预料到其他人会如何回应，所以在脑中过一遍会议的情景，对着空荡荡的房间口头回答他们可能提出的问题。练习你要表达的内容，并听听自己说了什么。听自己大声说话和在脑海中练习大有不同。你会发现你的话可能措辞不当，有些词可能无用或多余。第 6 章将讨论如何发现自己在说不该说的话，第 7 章和第 8 章将介绍措辞策略。大声练习是磨练这些技能的好机会。

假装自己在参会听起来有点可笑，但这是至关重要的环节。提前准备得越充分，在真正的会议中就越不需要思考议题，你会有更多的精力用于表述和回应。减少认知负荷，轻松掌控会议。然而，设计决策可能特别难理解，也存在连你自己都还未发现的决策原因。我发现我能仅从对自己大声表述来辨别一些设计的动机。

我花费了不计其数的时间进行大声练习：在办公室里来回踱步，把展示内容做成图片挂在墙上，甚至回答想象中的观众的提问。在开车时、排队购物时，或者等飞机时，我都会大声练习。有些注意到的人可能认为我发疯了，因为我会像旁边有人一样说话并做手势。但为会议进行大声练习的这个习惯，是令你明白是否恰当表述的唯一方式。预估反应，然后练习如何回复。

和议程准备一样，练习程度取决于会议的重要程度。面对 CEO 的重要展示需要大量练习。面向上司的每日例会则不需要那么多的练习。但是当你遇到很难讨论的议题或者不确定如何表述时，练习仍然是一个好主意。对于重要的会议，我会提前一天预订会议室，以便在相同环境中练习。对于和上司的简单电话会议，我可能只是站在工位前讲一两遍议题，从而建立自信。你需要决定必要的练习强度，确保在会议时有精力明确有力地表达。

总的来说，听自己大声表述不但为所说的话赋予了新含义，而且是完美的测试环境，并可以帮助你把它们记入脑海。为会议练习有点像针对表述能力的可用性测试：你需要过一遍所有事项，确保它们都按预期发展。如果发现问题，在会议前还有时间去处理。所以，无论会议重要与否，务必进行练习。

4.4.3 为每个人做好准备

最后，在进入会议室之前，与支持你的所有人聚一聚。看一看议程，仔细检查每一点，标明重要的事项。邀请他们关注具体事项，确保没有遗漏。这是一个很好的机会，让他人检查你的工作，核实你的思路没有偏题，从而最终使设计得到认可。这样做也能确保所有人

都保持同步，知道自己的角色，能够对你的表达提供帮助。这不需要很长时间，甚至只需要利用会议前的 5 到 10 分钟，它将帮助你和你的支持者为展示和回应做好准备。

请记住，花费这么多精力为设计决策讨论做准备的主要目的，是减少你和干系人的认知负荷。正如我们为设计做可用性测试，在会议前，我们有同样的机会改善展示，优化讨论流程，检验假设。当干系人将精力集中在最重要的决策上时，会议更有可能富有成效且对用户体验有益。当我们自己不必记忆议程时，也能够专注于清晰表达和认真回复。

“为会议练习有点像针对表述能力的可用性测试。”

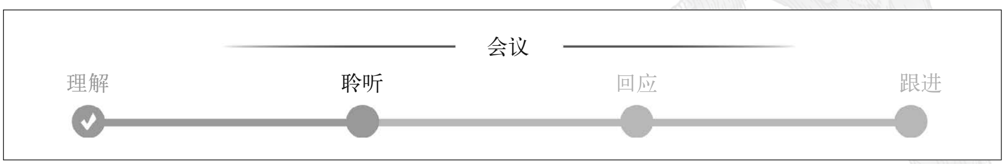
如果会议正如你所期望的进行，说明你为捍卫设计决策所做的准备和功课都起到了作用。享受你在这一刻所感受到的自信吧，因为自信也将帮助你清晰有力地表达，并赋予你接下来聆听反馈所需要的洞察力。

第 5 章

聆听即理解

没有人会因为聆听而失业。

——卡尔文·库利奇



现在你已经准备好展示自己的设计并预估了可能的反馈，与对项目有影响力的人面对面接触的机会来了。这是施展沟通技能的真正开端，但我们首先需要做的不是说话，而是**聆听**。

每段关系中最重要的技能就是聆听，讨论设计决策的过程亦是如此。聆听不仅仅是等待其他人说完，然后开始回应。仔细聆听的目的是确保在回应之前已经理解干系人。

给出适当、清晰的回复需要运用内隐技能，比如聆听干系人而不打断，发掘他们的言外之意，揭露他们真正想要解决的问题，然后在继续推进讨论之前暂停。我们也必须运用外显技巧，比如记笔记、提出问题、复述或改述。运用这些策略，我们能向干系人证明自己理解他们所说的内容。鉴于大多数干系人不懂设计术语，为了找到有助于设计的词汇线索，我们需要仔细地聆听，并且在回复时使用每个人都能听懂的语言。我们需要准确理解干系人所说的内容，以便做出最佳回应。

5.1 内隐活动

内隐式聆听是指在表面上看起来没有在聆听的情况下，运用技能理解干系人的意思。内隐聆听者能够快速组织谈话内容，并在没有其他额外线索或进一步的信息时理解其含义。为了聆听设计反馈，我想强调 4 种方法，通过内隐方式挖掘干系人反馈，从而得到需要回应的核心信息。

5.1.1 让他们聊聊

首先需要做的是让干系人在不被打断的情况下畅所欲言。是的，就是要允许干系人想说什么就说什么，而且不打断他们。人们都很乐意别人听自己说话，他们需要足够的空间和时间，不希望匆忙地表达自己。

不打断某位对你的设计工作提供反馈的人很难，特别是当你知道他所说的是错误的或片面的时候。此外，我们也想让别人听我们说！聆听人们评论你的设计作品，抑制住表达自己观点的冲动，这是很困难的。毕竟，他们正在谈论你的设计。但是不要阻止他们，让他们先说完，这对你有好处。

人们需要畅所欲言，其原因有很多。有些人只是想让自己在公共场合听起来很聪明，也许他们想给会议室里的其他人留下印象。正如第 3 章所说，你永远不会知道有什么样的内幕正在上演。其他人都竖起耳朵在听着，讨论的过程帮助他们更加清晰地了解事情的本质。实际上，因为设计很难讨论（特别是对于非设计人员而言），所以一边思考一边讨论的过程可能令干系人最终形成自己的观点。无需你开口，他们甚至可能在讨论过程中向自己解释你的设计。无论原因是什么，在进入下一个环节之前，都要允许干系人表述他们的理解。

让干系人畅所欲言有三个主要好处。

令他们表述更加清晰

当人们说话时，会自然而然地重复、重新组织语言，并且尽可能更清晰地表达。因为你的职责是清楚地理解他们如何看待你的设计，所以给予他们所需要的空间去描述设计很关键。并不是每个人都知道在谈论设计时如何措辞，他们可能需要几次尝试才能充分表达自己。

给予他们能被理解的信心

人们越是能够清楚地表达自己的观点，对自己所说的内容就越有信心。我们希望干系人知道自己能够有效沟通，以避免其沟通能力（或者我们的聆听能力）受到质疑。让他们谈论，给他们空间去获得信心。

证明你很重视他们所说的内容

无论你将如何回应，让干系人畅所欲言能够证明你欣赏他们的观点，并且在仔细聆听他们所说的每个字。当你给予他们这种感觉，就会建立起信任，如果他们得知你在聆听他们，在后期更容易同意你的观点。

当聆听他们的谈论时，通过眼神接触和点头示意来表示你很重视他们的话。确保听到他们使用的特殊词语，比如留意他们在描述你的设计时用的一些行话和偏好的术语。大部分人不会用 UI 控件、输入元素、下拉列表、弹窗、轮播图和工具提示等术语。你的一部分倾听工作是找出他们习惯用的词，以便你在回应时使用同样的词。如果你和干系人没有共同语言，将很难获得他们的认可。因此，要适应他们的惯用语，并且（最后）找到方法去教他们一些使未来的讨论更高效的术语。5.2.4 节将详细讨论这点。

总的来说，让干系人自由讨论可以营造一种氛围，使他们知道自己能够畅所欲言而不会被打断，这种做法令他们更有可能每次都对你敞开心扉。他们知道你会聆听他们的想法。

5.1.2　听出言外之意

不是干系人说的所有事情都会立刻变得清晰。有些时候，我们需要挖掘他们的言外之意。所以，聆听客户和干系人的另外一个重要部分是：**听出言外之意**。不仅需要理解他们说出来的话，而且需要知道他们没有明说的事。潜台词是什么？明明存在却被人刻意回避的问题是什么？言不由衷是常有的事。

比起其他领域，这点在设计领域更重要，因为设计是主观的，人们并不总是能确定该如何表达自己。而且，当干系人意识到你像对待自己孩子一般对待你的设计时，他们可能变得敏感，并试图间接地告诉你他们所发现的问题。在这种情况下，他们通常用问题作为回复，而不是直接表示反对："噢，这很有趣，为什么你在这里要用主要的行为召唤按钮，而不用辅助的呢？"潜台词是，说这话的人认为辅助的行为召唤按钮是更好的选择，但是不想直接说出来。任何时候，如果有人在提供反馈时用了"有趣"这个词，就意味着他不同意你的方法。

如前所述，每次会议都存在一些被我们忽视的其他因素。如果有人对小事情吹毛求疵，也许他只是对参加会议的某个人有意见。或许经理在上周还对图形报表漠不关心，但现在突然坚持要修改它们，这可能是由于她刚从自己的上司那里得到了反馈。我们可以想象，总有一些无法预知的事情正在发生。

1. 礼貌的宝拉

在曾经的某份工作中，我产生了一个不太寻常的网页界面创意。我的主管反应热情，因为她知道这个创意令我很兴奋，并希望我能获得成功。她是总能提供支持的那类人。她同意我用每周五的工作时间处理这个项目，以便在其他工作日里处理本职工作时不会分心。实现这个创意花了好几个月。当终于完成时，我把它呈现给主管并询问反馈。

她人很好，并没有直接告诉我这个创意很糟糕，反而问我有关创意的问题，以此告诉我设计的缺陷。因为这是我心爱的项目，所以自然而然地想要保护它。我尽自己最大的能力回答她的问题，但最终仍然搞不清楚她想让我做什么。回过头看，现在我发现她只是没有直白地告诉我，她认为那个创意不值得花费心力。我宁愿她能直接告诉我，但我并不能控制她的反馈方式。如果对找到最佳回应还抱有一丝希望，我们就不得不聆听人们的言外之意。

2. 令人沮丧的丹

在另一家公司，我为某市场营销网站做线上服务。这个网站完全是个烂摊子：无效的链接、缺失的图片和过时的文案。它就像被废弃的房子。事实证明，异常多的用户问题都是关于这个网站的简单问题。我知道产品负责人没有资源重新设计。于我而言，重新设计是轻而易举的：这个网站只有 5 个简单的页面，可以很迅速地模板化和更新。因为这个烂摊子实在令我烦恼，所以我决定利用空闲时间重新设计。我的想法是，经过改良且可用的网站，比完美但遥遥无期的网站更好。当我给产品负责人展示第一个设计方案时，他的反应很冷淡。他回应道："噢，汤姆，这看上去还不错，感谢你。这看起来比原先的网站好多了，但你真的不用花时间来做这个。"我以为他是人好。他不是我的上司，无权要求我提供帮助，但是这个网站无疑需要一些"关爱"。花点时间算得了什么呢？于是，我完成了设计，制作了页面，并把网站上传到了开发用服务器上。然而，这些工作仍然没有让产品负责人兴奋起来。他对我的付出表示感谢，并同意让网站上线，但是他似乎对我为他做的事情并不在意。

在网站上线几周后，我的团队收到一封通知邮件，说这个服务将被立即关闭，网站会被下线，现有客户将有一段过渡时间去寻找新的服务。我只能认为，那位产品负责人当时不能告诉我这个服务不会再继续下去。他试图打击我，不让我为这个网站花时间，但是我不够机敏，未能理解他的言外之意。虽然我不后悔为那个网站花费了时间（因为我对它最终实现的效果很自豪），但如果我当时有足够的能力听出产品负责人的言外之意，就会转向会有更大的影响力的其他工作。我应该在盲目前进之前，更深刻地理解为什么他缺乏热情。这类细微的线索很容易被遗漏，需要深入理解干系人。

5.1.3　揭露真正的问题

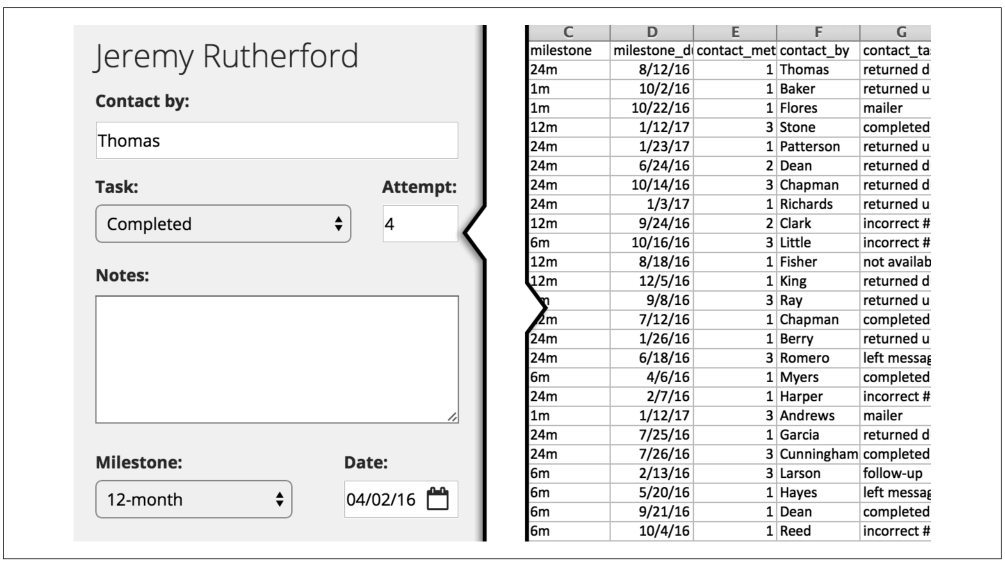
当聆听干系人的反馈时，要致力于揭露他们试图解决的真正问题。通常来说，当干系人认为我们的设计无法满足需求时，可能会提出建议，但这个建议并不是正确的解决方案。所以，不要纠结于他们认为需要改变的地方或者使用的某个具体的词，而应该关注他们希望通过建议解决的问题。

人们总是先寻找解决方案，而不是先确定问题之所在。因为设计是直观的，所以人们很容易会说"把这个按钮挪到那里"，而不是识别出问题在于按钮和日期选择器的间距太接近。有时，人们的用词含糊，仅仅是因为他们不知道如何表达对设计的反应。当有人说"这里颜色太多了，像彩虹"，他们实际想表达的是"颜色太多会分散注意力，我不知道该看哪

里或者什么更重要”。我们通过提问和重复客户的话来理解真正的问题（见后续章节），但需要先留心观察这个情况。

1. 重新组织的输入区域

一位客户曾经让我改变表单里面一些文本输入区域的顺序。这是一个简单的要求。她仅仅想改变顺序，但这个要求让我觉得奇怪，因为我们已经就用户输入数据最有效的方式达成了一致意见。虽然她的要求很简单，却与我们事先讨论的相互矛盾。当我问她原因时，她回应说只是个人偏好：她仅是偏好用那种方式输入数据。我问她是否有其他 App 采用她所说的顺序，她发给我一份系统导出的电子表格——她用该系统来为会议生成报告。她不是真的认为我们的 App 需要看起来像电子表格，这不是她的本意。相反，她提到电子表格中各列的顺序需要和系统的输入顺序相匹配。她认为用户在表格中输入数据的方式要能够体现在导出的文件中，以便获得数据库的转储。她不知道我们可以在报告中自定义数据的顺序（与用户输入相互独立）。如果我毫不质疑地直接根据她的要求做出细微调整，那就会有损用户的最佳体验。通过深入挖掘和理解她想解决的真正问题，我才能够在完全不改变设计的情况下，回应并处理她的关注点。

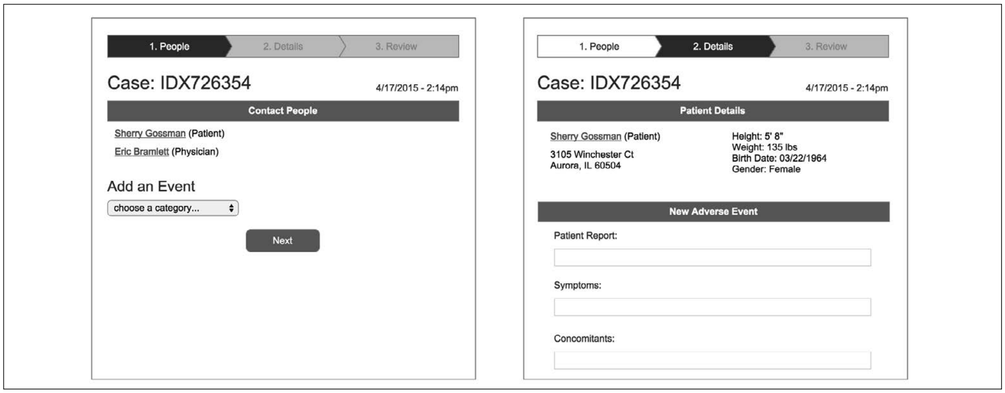


客户希望我改变一些输入区域的顺序，因为她没有意识到导出文件中各列的顺序可以被单独修改

2. 重复的数据

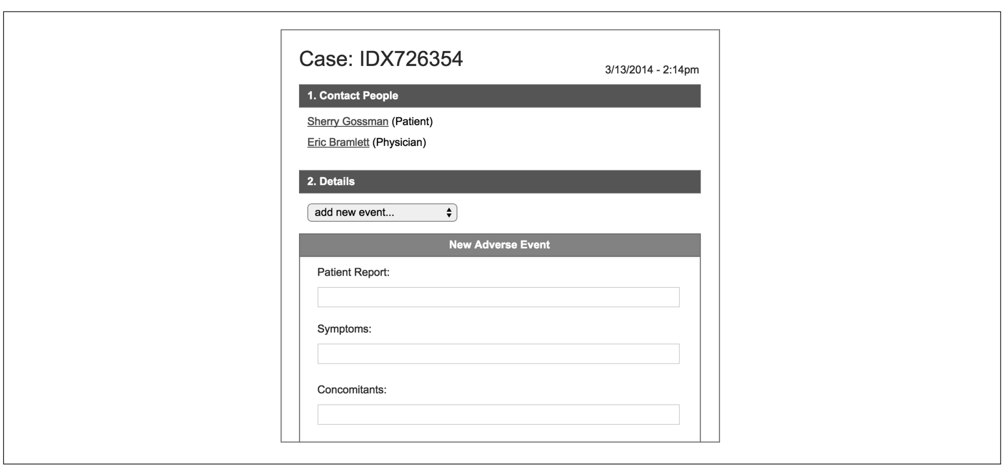
我做过的另外一个项目以多步骤的形式将一系列复杂的表单呈现在用户面前。每一个表单的选择项都因上一步的选择而不同。首先，用户输入一些个人信息，比如姓名、地址、身高和体重，然后选择下一个表单。当用户选择第二个表单时（图中的事件类别），我们决定把它放在没有整体导航的新页面，因为表单本身太复杂。我们希望用户聚焦于任务，而不会分心。在第二个表单中，在视图顶部可以明显看到用户之前输入的细节。

当客户看到这个设计时，她说这样做很好，但是用户需要在第二个表单中能够编辑患者的细节信息，如在第一个表单一样。我提出了质疑，因为用户刚刚输入那部分信息。为什么他们需要马上修改信息？她的反馈令人困惑：她把话题转向她常常填写的政府类纸质表单，表示不想培训员工，在第一次操作时就必须正确录入细节，有时候可能会想要同一个人的两个不同地址。纸质表单？培训？重复的数据？我完全不理解她说的这些，于是我拒绝了她的修改请求。



这是一个精简版本。在我最早的设计中，用户横向从一步到另一步，但是客户对不能编辑第一步的信息表示失望

几次会议之后，她仍然坚持允许用户在第二个表单编辑患者的细节信息，直到我最终意识到她把这个 App 看作她之前提到的纸质表单的电子版了。我的设计确实有些类似，她因为那些差异的部分而心烦意乱。经过艰难的选择，我们决定第二个表单不加载新页面，而是用页面的简单内联加载来替代，用户可以在下方输入信息。我们把横向的进展状态改成了纵向的。内容仍然是一样的，但是无需返回上一步去查看信息，这给了用户更大的控制感。



在最终的设计中，用户纵向输入信息，客户有了更大的控制感

当客户看到我们的解决方案时，她同意这个方案更好，于是我们继续下一个设计。如果我们基于她最初的建议做出改变（允许用户在两个地方编辑同样的数据），这可能会导致一堆可用性问题。聆听她，并且努力找出她想解决的真正问题，确保了我们维持更好的用户体验。

总之，设计的视觉本质决定了修改视觉部分可以达到期望的效果。人们通常建议如何修改，而不是描述他们发现的问题。对于大部分人来说，思考细节和描述设计问题是很困难的。他们只知道感觉不对。因此，我们需要擅长聆听他们的解决方案，把细节串起来，以揭露真正的问题。

5.1.4 停顿的艺术

> 正确的措辞作用巨大，但是任何措辞都不如在正确的时候停顿更有效。
>
> ——马克·吐温

内隐式聆听的最后一点技巧是精通停顿的艺术——当你认为干系人已经说完话时，保持等待，不要急着回复。相反，停顿几秒（可能 2 秒到 3 秒）、允许沉默，无论这种举动看起来有多么不合适。这么做可能有些许尴尬，特别是在经常出现声音延迟的电话会议或者视频会议中，人们很难判断你是否还在线（我自己的客户通常会问我是不是还在线，他们不确定我是不是掉线了）。但无论是在电话会议还是在面对面的会议中，都值得冒着尴尬的风险确保干系人说完话，并在开始讨论前停顿一小会儿。

停顿的目的有三个。

首先，你需要确认干系人真的说完了，而不是短暂休息一下。有时候，人们看似说完了，却又会突然想到其他的事情或者更好的表述方式。如果他们能更好地表述，你就应该听一听，因为人们通常在第一时间里不知道该如何正确表述。给他们机会去清晰地表达自己。他们需要对自己所说的话感觉良好，从而不会责备你误解了他们的不当措辞。

其次，停顿能让气氛冷静下来，令干系人的言语在那一刻回响在每个人的耳中。停顿给你机会思考如何回应。不用直接摆出防御姿势，而是花一些时间想想干系人说了什么，并给出适当的回复。仅仅几秒钟的等待时间就能帮助你对回复做更多准备。

停顿的第三个目的，也是最重要的目的，是让干系人知道，他们所说的值得你仔细考虑。因为你没有直接反对他们的意见，所以他们会觉得自己所说的很有价值。人们希望被倾听（或者至少感觉到被倾听），停顿给你机会让干系人知道，你很认真地对待他们的反馈。如果气氛过于安静，你可以说：“我听明白你说的了，让我仔细思考几秒。”

上述所有内隐式聆听技巧应该能够建立一个框架，指引你聆听干系人的反馈。当你聆听时，是在默默地理解他们的意思。这些内在的思维活动将给你机会更好地思考，从而给出最有效的回复。

5.2 外显活动

除了利用内在的思维活动聆听设计反馈，还可以利用几种外显活动提升聆听水平。外显式聆听包括口头证明你很认真地聆听，以及表露专注之意。在设计会议中，记笔记、提出问题并复述或者改述他人的话，都是有效聆听反馈的重要方法。

5.2.1 全部记下来

在聆听时，你需要做的第一件事情就是记笔记。好记性不如烂笔头，聆听干系人的一个最好的方法就是记下他们所说的话。记录全部内容，特别是需要跟进的事项。即使在小型会议中，记下讨论的事项并在某个地方保存下记录，也是很重要的。我已经建议过，在各个环节都要记笔记，你应该找到在会议中能够随时记笔记的方法。有些笔记可能会后用不上，但也没关系。记笔记不仅仅是为了记录。

笔记有助于避免进行重复的对话

记笔记是记住已讨论的内容和创建讨论历史的唯一方法，这将帮助你避免再次讨论同一个问题。我发现，不记笔记是导致频繁出现沟通有误、重复对话以及许多项目反复修改需求的罪魁祸首。记笔记能够避免返工，从而保证你能成功表述设计理念。

对于设计而言，笔记很关键，因为关于正确决策的观点和创意会随着时间改变。如果你没有记笔记，就没有可用于理解最初决策逻辑的卷宗，而只能转述他人观点。对于在会议中口头做出的设计决策，会后几乎不可能记得决策理由。此外，记笔记有助于你向缺席的团队成员迅速说明最新情况，而不必详述整个会议的内容。

无法否认的是，我并不擅长将笔记整理得井井有条，但我仍然会记笔记。有很多次，我和同事选择的交互设计方案在产品上线后遭到质疑。有人问："嘿，为什么我们要这样设计？"我能够从几个月前的笔记中找到原因，与大家继续讨论，甚至提醒他们是谁在何时为何提出了修改建议。这么做通常能够节约大家的时间，使讨论不必继续下去，你可以继续后面的工作。有了详细的信息，你可以提出更好的解决方案，或者记起来之前的决策是正确的。

笔记让你能够专注于表达

第 4 章讨论过如何减少认知负荷，记笔记便是一种方法，能让大脑专注于思考如何清晰表达。当用笔记下人们所说的话时，你就不必再想着了。如果你允许人们的意见和反馈充斥你的大脑，就很难给出最佳回复。记下他们所说的，以便思考如何回复，而不是去不断地回忆每件事。

笔记有助于建立信任

记笔记的另外一个好处是，记录的动作会让你看起来更加专心、聪明，并且善于表达和沟通。这令其他人感到被尊重，因为你足够关心他们所说的话并记录下来。他们将相

信，你听到他们说的话并将跟进相关事项。当其他人对你有这样的印象时，他们才更愿意聆听并考虑你之后的回复。这是双方互相尊重的结果。我经常通过记笔记的方式告诉其他人我正在听，让讨论有最好的结果，即使我并不同意他们的建议。一句“噢，我知道你的意思，让我记下来”就能赢得信任并表明你是可以交谈的可靠人选。

我并不是说，应该为了让他人感觉良好而记下并不打算跟进的事项。记笔记能给他人留下好的印象，但你不必虚伪。举例来说，如果我不确定真的想接受某个人的建议，我可能会记下相关内容，但在旁边加上一个问号，以便之后跟进。记笔记不仅仅是为了记下建议的内容，它的内在价值大于你将在事后根据笔记所做的事情。

笔记有助于会议保持正轨

记笔记让你能够记录脱离议题的讨论内容，从而使会议保持正轨。人们在设计会议中会想到任何事，也很容易因为一些不是核心焦点的事情分心。

假设你在展示主页并想讨论分类菜单的交互，但是你的老板注意到登录表单混乱，突然会议就转向了另外一个方向。因为你在记笔记，所以可以建议延迟表单设计的讨论，如果这个内容并不是会议的目标。你可以说：“嗯，我今早也注意到了登录表单。让我记下这个问题，会后我会跟进，但是现在让我们讨论分类菜单。”你可以将可能令人分心的事项通通记在笔记里。

记笔记比口头表述感觉更持久。这让每个人感到自己所说的内容很重要，并且不会被忽视。

5.2.2　记好笔记

记笔记的最好方法是找人帮你记。这样可以放空大脑，让自己聚焦在聆听和清晰表达上。如果你正在试图记下其他人说了什么，将错过重要的信息，因为一切都发生得很快。如果你无权要求他人帮忙记笔记，找一个愿意帮忙的小伙伴代劳。向他提议在双方的会议中轮换记笔记。他可能是其他部门或者项目团队的成员，任何愿意帮助你并能够记录会议的人都可以。你也可以考虑为会议录音或摄像，但是我发现会后几乎很少有时间去过一遍视频并找到遗漏的信息。最好的做法是记下大家说了什么，从而能够直接查找，即使是你自己亲自记笔记。

若要充分发挥作用，针对设计会议所记的笔记应有如下特点。

容易获取

把笔记放在每个人都能看到的地方。我们将在第 9 章看到，会后跟进笔记内容是整个过程中的重要一环。在会议中，你只需要确保每个人都能看到笔记，或者有办法拿到笔记。可以将笔记做成维基页面、设计原型中的独立页面，或者共享文件夹或文件。需要保证团队中的每个人都能获取笔记内容，即使是在会议过程中。

有条理

记笔记时加上单独的议程事项，以便与所讨论的设计相结合。通常情况下，可以按照页面、UI 控件或者交互分类。分别为各个事项记笔记。我通常会在会议进行时，为每个议程事项列出几点。

具体

在记录建议内容的同时，记下是谁提出的建议、谁同意，以及谁不同意。做这样的记录并不是什么严谨的科学，但是当你试图回忆是谁提议改变设计时，记起来“Cynthia 建议改变颜色，Brian 不确定”就会很有用。

明确

当决策确定时，使之明确清晰，以便之后在需要的时候能找到它，比如“最终决定：下拉控件变成弹出菜单”。对于悬而未决的事项，也应该做好标记，以便之后跟进。我会给待定的决策加一个问号，如“重新考虑分类选项的位置（?）”。

便于行动

几乎每个事项都应该有后续的行动，或者与之相关的人员。记下想法很有用，但如果没有行动，就基本上无济于事。比如，“要做的事：更新原型（使用新控件）”，或者更好一点，“Chad 更新原型（使用新控件）”。如果有很多需要跟进的事项，可以单独记录，这样就不会遗漏。我通常在议程后面创建一个单独的标题，把它叫作“跟进”。

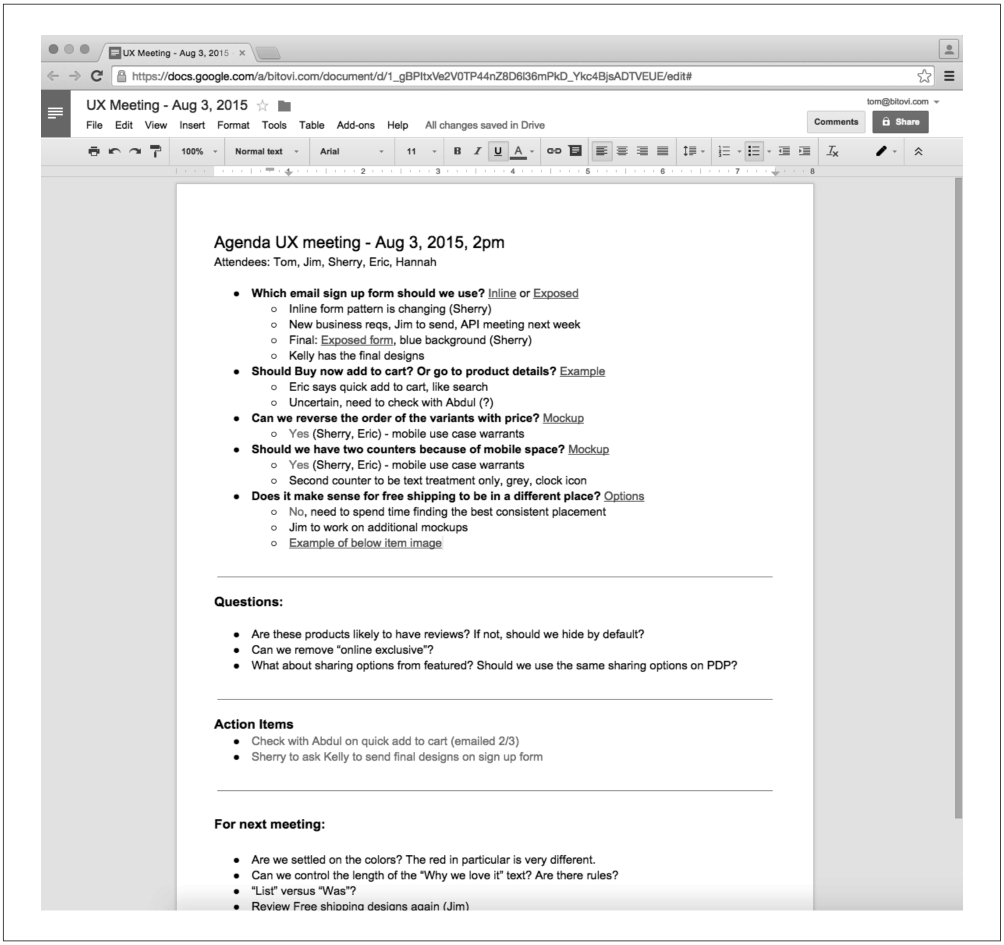
附带参考材料

在笔记中增加链接、网址、截图或者其他相关材料，以便说明会议的要点。当其他人建议将其他网站或者应用作为参考时，增加这些信息能够帮助你回忆会议内容。如果没有参考，很难记得像“看看 SocialApp 是怎么做的”这样的笔记是什么意思。添加截图或者链接能够使笔记在长远看来更有价值。

有远见

除了需要立刻处理的议程事项之外，总有些其他设计决策会在会议中被提出来。你需要在笔记中单独记录下一次会议或另一个场合要讨论的事项。我一般会在笔记中增加一个新的标题，叫作“下一次会议”。这样的笔记能够帮助我迅速组织另外的讨论，并为下一次会议做好记录。

总的来说，记笔记是聆听干系人的重要环节。把事情记下来很重要，因为这样可以记录决策的来龙去脉，同时避免重复相同的对话。但是，记笔记不仅仅是为了记录决策内容，也让我们能够专注于思考如何回复，因为我们不必再回想先前说过的所有事情。笔记在手，更容易通过每个人的反馈准备最佳回复。无论会议的规模和重要性如何，都要记笔记。



我并不总是能记好笔记，但是当我那么做的时候，它们有如下特点：容易获取（Google 文档），有条理，具体，明确，便于行动，附带参考材料，有远见

5.2.3　提出问题

与干系人讨论设计的挑战在于他们经常不知道如何用恰当的词语表述自己的意思。设计师很难向他们表述自己的决策，反之亦然。而仔细聆听就是为了让干系人表达观点。我们需要让他们愿意说话，这样才有利于我们更好地工作。通常来说，仅仅让人们畅所欲言是不够的。有些人可以说很多，却很难说明；有些人则无话可说。我们需要干系人说得更多、表达得更慎重。具体的做法就是提出合适的问题。

以下是一些常被问及的问题，它们在任何情况下都有助于令其他人说得更多并理解他们的建议和反馈。

- **你想要解决什么问题**？正如上一节所说，倘若干系人的建议模棱两可，直接提出这个问题是可以的。让他们直说即可。
- **这么做的优点是什么**？这给了干系人解释的机会，去说明为什么他们认为自己的建议更好。这是一个中立的问题，而不是明确地表明某个方案更好。让干系人表述各个方案的不同，将使你更多地了解到他们的真实想法。
- **你的建议是什么**？干系人经常会提议修改，但没有任何具体的建议。虽然找到解决方案是设计师的工作，但是给干系人机会去提出建议，能够帮助设计师理解他们的需求，也能够让干系人理解问题的难度。
- **它将如何影响我们的目标**？干系人通常记得我们的目标，但是不会时时刻刻意识到自己所说的与这些目标有何联系。我们需要干系人每次都能直接把所讨论的设计方案与目标联系起来。通常，思考如何回答这一问题，就足以帮助他们了解为什么他们的建议没有自己想象的那么有用。
- **你之前在哪里看到过**？询问参考物（其他应用和网站）是了解干系人观点的最佳方法之一。这个问题的重点不是告诉干系人，只有那些被别人用过的设计理念才有用，而是找到根植于其他应用或者网站的设计模式。

提出问题的主要目的是令干系人进行解释，以确保自己能准确理解。但提出问题还有更大的意义。即使你已经理解了干系人的意思，提出合适的问题也能说明你在聆听。通过用你的语言以提问的方式复述他们所说的内容，你是在强调自己已经理解。这种做法带来更多信任。干系人会感到被尊重、看重和理解。就像让他们谈论一样，这些感受使他们能够在之后更容易同意你的观点。

5.2.4 改述和复述

> 智慧始于定义术语。
>
> ——苏格拉底

在讨论设计时，措辞决定成败。如果我们没有使用大家都能理解的词，就不能避免产生误会、困惑和失望。不是所有的干系人都知道或者使用我们常说的术语。找到共同的背景，与他们建立共同的语境，通过教授如何谈论设计来帮助他们朝着正确的方向前进。如果要在解决方案上达成一致意见，我们需要使每个人使用促进理解的词。聆听的一部分目的是辨别干系人描述设计时所用的词，并且用大家都能理解的词向他们重复。

1. 改述：把“喜欢”变成“起作用”

我们可以做的最重要的事情，是帮助客户从聊喜欢什么和不喜欢什么（他们的偏好）变成聊什么起作用和什么不起作用（设计的有效性）。人们很容易就会说自己不喜欢什么。这种主观的反应让我们没办法处理干系人的关注点，因为不可能告诉他们其观点是错误的。我们只是观点不同而已。

相反，我们可以聆听并找到将“喜欢”转变成“起作用”的机会。通过改述，使讨论聚焦在有效性上。也可以考虑继续提出问题，以确认他们的真实想法。

比如，可以说：“我知道你想把 UI 控件移到那里，但是为什么现在的位置不行呢？”当人们听到自己的关注点围绕着有效性被改述时，常常会承认自己只是表达个人观点。你仍然需要处理他们的要求，但是至少向核心问题迈进了一步，并且知道如何更加明智地回复他们。

这不是说我们需要教干系人，纠正他们，或者把第 12 章打印一份给他们作为家庭作业。（虽然后者并不一定是坏主意！）我们需要做的是用提问的方式改述他们的回复，引导他们用更有用的方式谈论。如果你不能确定他们的意思，就直接向他们确认。鼓励他们告诉你设计方案有哪些地方不够好。这意味着，你自己也必须努力抛弃“喜欢”这类词，并且总是强调设计的实用性和功能。

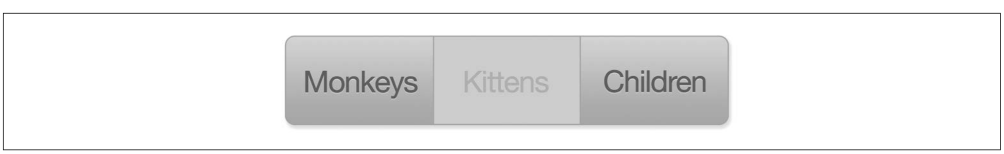
要做到清晰表达，一个关键技能就是令干系人从谈论自身的偏好转为描述设计的功能。事实上，我们不关心干系人喜欢什么或者不喜欢什么（虽然我们不能明说）。运用以用户为中心的设计方法，我们关心的是对用户和最终商业目标而言，哪些有效，哪些无效。让干系人也有这样的心理，对沟通极其有利。

2. 复述：我听到你说……

另外一个令干系人的表达更加清晰的方法是：向他们复述他们所说的内容，并且使用在讨论设计和用户体验时常用的词。因为他们可能并不知道所有“合适的词”，所以我们需要聆听，并将他们的话翻译成双方都懂的语言。以“我听到你说……”开头最好，因为它强调我们聆听了，理解了，现在正要用我们自己的语言确认他们的意思。这是一个跨越语言鸿沟的机会：把干系人的语言翻译成对设计决策更加有益的语言。

举一个例子。

> **干系人**：我不喜欢这些禁用按钮的样式，我不知道它们为什么不能用！我们需要加一些帮助文本或者工具提示。
>
> **设计师**：我听到你说你不认为分段控件在这种情境下是最好的选择，因为用户不理解为什么禁用选项无法使用。是不是这样？



为什么 Kittens 按钮不可用呢？在就用词达成一致的过程中，教会干系人把这称作“分段控件”可能会很有用，而不是轻视他们

重复干系人所说，运用术语可能会对会话有帮助，这也是走向通用语言的巨大一步，而不是给人居高临下的印象，或者因为使用错误的语言而疏远他们。你需要找到合适的方式帮助他们，而不是让他们感到自己愚蠢。

这是我从自己孩子身上学到的。教育他们最好的方法不是立即更正他们，而是用恰当的方式回复他们所说的。当我的孩子说“给我大红色的西西”时，回复“噢，你需要这个量杯”更好，而不是“傻孩子，这是量杯，而且根本没有‘西西’这个词！用正确的语言描述它，然后我会把它给你”。我的孩子并非无知，她只是缺乏词汇去描述日常物品。不能因为干系人缺乏词汇就把他们当作孩子一样对待。相反，我们能帮助他们更加有效地回应，教他们有用的词汇。

举一些例子，看看如何教干系人词汇。

> **干系人：**这个按钮需要移到这里。
>
> **设计师：**我们特意把行为召唤按钮放在了第一屏。
>
> **干系人：**那个箭头很难看到。
>
> **设计师：**这是特意做的细微呈现，以免用户分心。
>
> **干系人：**这个菜单很难用。
>
> **设计师：**我们用系统自带的下拉列表，但可以设计自定义控件。

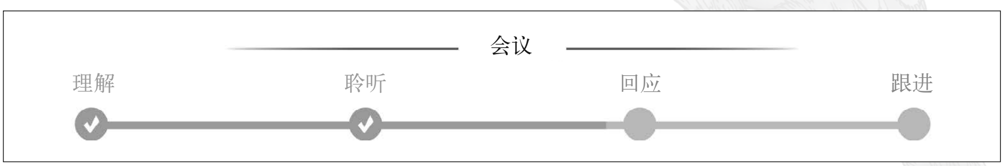
记住，聆听的一个重要环节是改述和复述客户的话，以便我们与客户相互理解，并且能给出最佳回复。

让我们回顾一下如何聆听干系人的设计反馈。如果不能聆听并充分理解干系人，就不能与他们有效沟通。内隐式聆听包括让干系人畅所欲言，听出言外之意，以及努力揭露真正的问题。在那之后，停顿几秒，确认他们已结束谈论。但是，我们还可以运用外显式聆听技巧：对决策的事项记好笔记，通过提问确认理解无误，通过改述和复述建立共同的语言基础。所有这些事情都帮助我们成为更好的聆听者，理解正在沟通的内容，做出更好的回应。你可能认为是时候告诉他们你目前的想法了，但并不是这样。首先需要有正确的心态。

第 6 章

正确的心态

> 把握好言辞的含义之后，再说出来。
>
> ——爱比克泰德



你对设计全情投入，也全程都从干系人的角度考虑问题，还尽最大耐心听他们对你的设计品头论足。你很容易自以为知道如何谈论可用性，能针对设计模式和数据展开辩论，但事实并非如此。在踏上这条不归路之前，你应该保持正确的心态，以帮助你阐述并获得你想要的。你需要放弃控制，检视自我，首先予以肯定。不仅如此，准备回应是学习变得有魅力，并避免做出折损努力的回应。有了正确的心态，你就能通过“致谢、复述、准备”的模式建立响应。本章主要是帮助你做好心理准备，承担起运用言语去说服他人的职责。打磨有效的回应需要做一点思维锻炼。

6.1　放弃控制

如果你熟悉帮助人们戒瘾的 12 步计划，就知道第一步也适用于我们与设计之间的关系。**第一步是承认你没有控制权。**[1] 无论我们在想什么，对于我们的设计，我们通常没有最终决

注 1：12 步最早出现在 1939 年出版的 *Alcoholics Anonymous: The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism* 一书中。这 12 步被用于许多不同的药物滥用和戒瘾康复计划。

定权。我们在设计过程中投入很多，但是最后总会有人否决我们，甚至有可能整个团队都不同意我们提议的解决方案。我们愿意相信自己能设计出想要的任何东西，但实际上我们自然会受到权力所有者的限制。总会有其他人涉及其中，不管是我们的团队负责人还是个人主管。你越早了解到这个事实，就会越早发觉学习用言语去影响其他人有多重要。你不能强迫他们同意你的设计。你没有选择，只能找到一种更好的方式。

即使可以，我们是否真的希望每次都可以随心所欲、不需要其他人的认同？甚至希望有权违背同事们更好的判断而进行设计？对设计师来说，知道没人支持自己，却仍然选择走自己的路，这是非常糟糕的情况。用户体验设计的宗旨是为最广大的受众创造有用的事物——事实上是令人愉悦的事物。从一个周围人都认为糟糕的体验中我们能获得多少愉悦感？设计师不应该这样。处理其他人的反馈很难，长远看来，获得团队中其他成员的认同和欣赏更有益处。

这也是放弃对设计的控制是健康做法的原因。我们创造设计，赋予它生命，影响它的方向，然后它自己成长并面对世界。在向其他人展示设计之后，珍惜和娇惯它的就不只是我们自己了。当与其他人分享设计时，我们其实是在允许他们进入我们的世界，影响我们的过程。对设计的养育并没有让我迷失。

聆听来自于非设计人员的反馈时，最困难的是将控制权放在一边。当认识到自己没有最终决定权时，转变思维，交流到适当的程度即可，以便维持用户体验的清晰。放弃控制让你的情绪得以释放，让你保持头脑清醒，避免把一切放在心上。

这具体应该怎么做呢？只不过是要秉持这样的态度：你的设计作品不是你一个人的。要意识到你不能掌控所有事情，要承认你需要其他人的帮助来创造更好的体验。这种心智练习是后退两步，走出自己的世界，走到桌子的另一面，与干系人坐在一起。如果你能易地而处，让他们的反馈与你的个人利益共存就更加自然了。如果你能说服自己做到以上几点，就能更好地与他人谈论你的设计。你只有先学会放弃控制，才能做出回应。

6.2 检视自我

要保持正确的心态，还需要检视自我。我们需要将自身与我们的观点和抱负区分开来，以便听取其他人对项目的意见，而非对他们的建议置若罔闻。我们不能认为只有自己才有好的想法和最佳解决方案，或者只有一种方法（我们的方法）能完成目标。实际上，自我意识会阻碍我们有效地回应干系人。

但是有一个问题。我们的设计专长意味着我们应该推荐最佳解决方案。我们确实希望干系人理解自己并信任我们知道自己在说什么。他们了解应认真对待我们的专业和建议。我们想说服干系人，让他们相信我们是正确的，但与此同时，我们实际上并不能确定自己的建议是唯一的方案。在相信自己的观点**最棒**和意识到它并不是**唯一**方案之间，存在一种微妙

的平衡。挑战在于提出可靠的建议，同时将自身和自我意识分离，并认真对待其他人提出的建议和方案。这很难做到。

自我意识的问题在于你几乎不能看清自己，这就是其原因。如果每个人都能轻易发觉自己变得傲慢自负了，这个世界会变得非常简单。如果你发现你自认为自己的解决方案**更加出色**，而其他人的建议没有任何价值，这是一种危险信号。在正常、健康的讨论中，即使不同意其他人所言，你通常也能从他们的话语中发现价值所在。当自我意识阻碍你时，你就看不到其他人建议中的价值。一旦你认为自己是对的而其他人是错的，就要谨慎对待。这不是说你必须同意他们，只是意味着你需要重新评估现状。

当自我意识妨碍我们看到其他观点的价值时，它会变成为什么其他人的建议无效的借口。举例来说，你可能在想："他们不懂技术""他们年纪大了""他们不是我们的目标用户""他们对设计一无所知"。当你开始巧舌如簧地用陈腔滥调或者忽视他的专业技能，否定其他人的观点时，很有可能是你的自我意识在作怪。密切注意自己的这种微妙反应，调整自己，以便做出最佳回应。如果不同意他人建议的原因仅仅是"他们不了解我的工作"，你无法基于这类一般（自我本位的）假设支撑自己的观点。排除自我意识，基于事实和逻辑而不是偏见和陈腔滥调才做出回应。排除自我意识，你将卸下防御，进而做出恰当的回应。

傲慢自大摧毁了界面

在职业生涯早期，我曾在一家中型公司带领一支设计团队，该公司向小企业提供电子支付服务。该公司为用户提供一个基于终端的系统来管理账号。它既昂贵又笨重，所以该公司决定转而使用 Web 应用。这是一件大事！ Web 版本很便宜，相较之下也简单易用。事实上，旧的系统很糟糕，所以不管做什么都是一种改进。我认为想搞砸非常难。

我们决定的第一件事是分辨率。（我知道在现在听起来挺奇怪的。）那个时候，很多人使用 1024 像素×768 像素的显示器，设计师的显示器宽度在 1200 像素以上，但是有些人仍然使用老式的 800 像素×600 像素显示器，甚至一些人还在用 640 像素×480 像素的。我做了一个决定，为 1024 像素×768 像素的显示器做设计，因为"大部分人现在都有大屏幕了"。这看起来像一个合理的选择：这没有我自己的屏幕尺寸大，但也不是最小的尺寸，它介于两者之间。

另外一位设计师（比我更有经验）建议我们为 800 像素的屏幕设计，因为我们是为小公司设计，它们不太可能有新显示器。但我的自大成为了阻碍。我希望应用看起来不错，800 像素宽对我来说限制太多，我甚至开玩笑说"如果每个人仍在用 800 像素的屏幕，他们就不应该使用这个应用"。所以，我们为 1024 像素宽的屏幕设计了整个应用。你能猜到结果吗?

我们自吹自擂地发布了这个应用。我们没有做任何可用性测试。实际上，我们甚至没有改变整体的体验，只是把终端应用原样放到了 HTML 表单中。但是无论如何，应用发布了，我们可以放松了。

后来，在电话回访中，一位推销员很热心。现在的系统比旧版本好很多，（太棒了！）但客户要横向滚动才能看到所有字段，这太麻烦了。稍等……什么情况？没错，**横向滚动**。他甚至没有表示这是设计的瑕疵。在可用性测试中，用户常常将问题归咎于自己。“这太糟糕了，如果我们的客户拥有更现代的电脑该多好啊。”无论如何，这是主要的设计瑕疵，对每位使用者都会造成不利的影响。所以我们重新为 800 像素宽的屏幕设计了应用。

当时，以用户为中心的设计对网页设计师来说是全新的理念，但如今我仍然会时不时看到这种情况发生。善意的人全情地投入工作，以至于做出了对用户不利的决策。我的错误令公司损失了时间和金钱，更不要提给客户带来的麻烦和对公司可信度造成的损害了。我希望你能从我的错误中吸取教训，检视自我意识。

不是每个设计决策都会让你损失很多金钱，但如果你没有察觉到自我意识成为了一大阻碍，将会造成实实在在的后果。尽管已经从自己的错误中吸取了教训，我仍觉得每天抑制自我意识都是一种挣扎。没有什么魔法。你需要有意识地努力，需要团队的提醒，还需要实践。所以，尽自己最大的能力检视自我。这样，你将拥有开阔的思想，更好地回复支持你的人，最终获得成功。

6.3　首先予以肯定

有效沟通的最大障碍之一是人们把彼此视为对立面。当你与一位非设计师讨论设计时，很容易产生对抗心态。作为优秀的沟通者，我们的工作之一是记住并强化我们所有人是同一阵营，为了实现同样的目标，对产品怀抱同等的热情。

要想打造这种合作的氛围，没有比“首先予以肯定”更好的方法了。

“首先予以肯定”这个概念是 Dave Ferguson 创建的。Dave Ferguson 是 NewThing 网络公司的创始人之一，这是一个教会和社会正义组织的非盈利网络，他们的使命源自于他人的关爱、慈善和志愿服务。Dave 和我在芝加哥的郊区一起工作过数年，我从他的领导风格中受益颇多。自从 Dave 开始带团队以后，他并非经常依靠支付工资来完成组织的使命和愿景。因为他依赖于捐款，所以不能做其他干系人认为对组织的使命很重要的所有事情。相反，他不得不学习用自己的领导风格和为其他人做好事的热情去影响人们。他最初当牧师时，人们告诉他很多好主意，这些是他仅凭自己的能力和资源无法实现的，但他没有拒绝这些人，相反总是给予他们肯定的回答。

他发现，当人们知悉自己的想法能获得成功时，他们会有更有积极性，更加热情。即使他们无法完成目标，只要允许他们做好了不起的事也要比一开始就拒绝他们好得多。Dave 说：“我们已经学到，如果想参与到革新性、创造性的新事物中，我们需要首先予以肯定”。[2] 他

注 2：出自 Dave Ferguson、Jon Ferguson 和 Eric Bramlett 合著的 *The Big Idea*，第 180 页，经许可使用。

一直在帮助人们学习这一点，他总是找机会支持他人，积极地回应他们的观点和建议。Dave 把凯瑟琳·哈德逊在 *Fast Company* 杂志上发表的文章“我最大的教训”作为参考。在该文章中，凯瑟琳说：“当有人给你一个挑战时，不要想那些让你做不到的原因，而是说‘好的’，然后想方设法完成它。”这是“首先予以肯定”的基本原则。

这一原则还起源于即兴喜剧。即兴表演的一条规则是每一位演员都需要认同其他演员：无论一位演员抛出了什么，另一位演员都必须顺着接下去。为什么？因为如果对方演员不接，整个表演将进行不下去。我们与干系人的会议也是即兴表演。如果我们期待谈话朝积极的方向发展，那么首先予以肯定就至关重要。否则，我们可能会导致谈话进行不下去，或者听起来像是在为他们的建议行不通而找借口。

这个理念深深地影响了我与其他人交流设计的方式。它意味着保持积极的态度，永不拒绝别人，不管他们的建议对项目可能会产生什么影响。你要直接表明你重视其他人的观点。你要对创新性的新想法保持开放的态度，即使你不能确定它们是否有效。改变你与其他人谈论设计的方式的，正是一句积极的、鼓舞人心的话语。

形成肯定反射

“首先予以肯定”意味着在做出每一个回应时，你首先应对其他人的观点或要求给予正面肯定。你要认为这个人没有错。他们也能像你一样想出好主意，他们也是过程中很重要的一部分。Dave 把这称为“肯定反射”。

> 我们大部分人会对那些看起来不太可能实现的新的、有创意的想法形成“否定反射”。但是你可以改变……下一次有人带来新机遇时，确保你说的第一个词是肯定的……肯定的心态会给离谱、看似不可能的想法一个机会，有时候它会实现一部分或全部实现。[3]

练习“肯定反射”的目的不是屈就于干系人的每个要求，或者让他们驾驭我们精心打造的体验，而是要创造一个空间，让每个人都意识到我们是一个团队，想要完成同样的目标，我们可以共同努力寻找最佳解决方案。正如 Dave 所写的，这么做你将拥有更多的时间搞定它。

> 训练自己形成肯定反射并不是让你切实去实现一个想法。在你做某事之前，给予肯定实际上为你赢得了想出如何实现它的时间。通常，我们首先给予肯定，然后花时间重组、考虑这个机会潜在的优势和不足。首先给予肯定让你有时间判定自己是否能实现该想法……我们不是说不应有限制；我们在描述创新是如何发生的。创新在很少有人表达否定意见的地方发生……[4]

注 3：出自 Dave Ferguson、Jon Ferguson 和 Eric Bramlett 合著的 *The Big Idea*，第 180 页，经许可使用。
注 4：同上。

当你同意他人的建议时，给予肯定会简单得多。“是的，这是个好主意。我完全同意这个控件应该用文字链接而不是按钮。”当他人能实现其所建议的工作时，比如是团队中的另一位设计师，给予肯定将会更加容易。“好，我们就这么做吧！请继续并更新文档，以反映这个新设计。真是个好主意！”

然而，当你不同意他人的建议时，给予肯定并不一定容易。如果你理解干系人试图解决的问题，但不同意他们建议的解决方案，可以像这样首先给予肯定：“好的，我完全同意，我们需要重新考虑这个 UI 控件的配置。”这并不是说他们的解决方案是正确的，我们将按照他们的建议执行。我们只是同意他们提出的问题，因为仍有可能存在解决问题的其他方法。进一步来说，这使沟通处于开放式的状态，大家还可以讨论他们的意见，也给了其他人出谋划策的机会。

首先给予肯定意味着虽然事实上（口头上）表示肯定，却在寻找否定的方法。举例来说，他们建议的改变需要花费的时间和金钱是团队无法承担的，而且你知道即使所有人都同意这个解决方案，它也是不可能实现的。也许可以改为实现另一种功能。在这些情况下，可以像这样首先给予肯定：

> 是的，我同意“加入购物车”的交互需要更新。该项目原定下周发布，我们将需要推迟实现新的搜索模板，以便把这个需求加进去。你同意吗？

你知道干系人不会在新搜索模板上让步的，但你能够就接下来需要先做什么展开对话。你以一个良好的开端，用积极的方式让他们参与到过程中来。你让他们得以参与到你的项目中，让他们看到你的世界中的现实和决策。通常，我们无法直接影响的人根本不理解我们为何如此决策。首先给予肯定将会“邀请”他们成为决策的一部分，以便他们帮助我们控制进程。结果往往是他们同意我们的观点。

> 是的，你是对的，我们的文档没有在它应该在的位置，我们需要修正。如果你愿意帮助我审查项目的这一部分并审计现有文档，我想我们可以安排优先级，确保将它实现。

一个常见的问题是人们提供意见但不承担任何责任。你提供给他人的所有权越大，你遇到阻力的可能性就越小。局外人很容易对他们不了解的事情品头论足。如果你提供机会让这些人参与制订解决方案，他们要么会把这件事情从你手中接过来，要么婉言拒绝并收回他们的建议。不论发生哪种情况，你都保持了积极的态度，并帮助他们注意到他们的意见是有价值的并且得到了重视。

有时，单是首先予以肯定就能帮助你获得继续前行所需的信任，甚至不需要进一步讨论。通常，干系人只是想知道我们重视他们的时间和反馈。我曾和几个人一起开会，其中包括公司总裁。他是个喜欢亲身实践的人，想要参与我们正在设计的应用的细节，所以我们为他安排了定期的设计评审，以便他对项目提出意见和建议。在一次会议中，他开始给一个

UI 控件挑毛病，这是一个用户用来对搜索结果列表进行排序和过滤的菜单。它是用户体验中很重要的一部分，但是他的反馈由一个随意的问题变成对位置、文本、颜色和交互的具体建议。虽然我很乐意处理他的关注点，但是他反馈的细节似乎不合时宜。为什么一位高管这么关注这些小细节？我没有跟他讨论这个问题，也没有表达自己的观点，而是说："是的，我同意，我们需要重新考虑这个菜单的实现。"他突然停下来，盯着我并说："非常好，我知道你们会找到正确的解决方案的。我们继续吧。"

你会发现，他事实上并不想陷入设计的细节中。事后想来，他可能只是说说而已；他看到什么就给出建议，然后跟我们一起将它变得更好。他知道这些琐碎的事情并不是他的工作。所以，起初看起来不同寻常或者甚是关切的一系列建议实际上只是一场随意的对话而已。我同意他的意见，有一个问题待处理，这提醒了他要信任我们能解决问题。他想知道我们聆听了他的意见并考虑了他的反馈。在那之后，他很乐意让我们做自己的事情。首先予以肯定强化了这一点，并让我们得以继续会议。

当你练习形成肯定反射时，请记住：

- 它强调了你们是一个团队，会促进你们的协作
- 它让你接受新观念，即使你不确定它是否会有效
- 它让对话保持开放，让你有时间想出合适的回应
- 它让你有机会考虑想法的限制和资源
- 它将新观点的责任转交给其他人，令他们参与解决方案的制定
- 它让干系人信任你并相信你重视他们的意见

6.4 要有魅力

设计师在接收反馈上面临的挑战是，我们并没有和非设计人员建立良好的关系。当和干系人一起开会时，我们可以做最坏的打算，并准备好"战斗"，采取防御之姿，"抵制"负面反馈。我们的防御状态会体现在我们的姿势和回应上。然而，要得到我们想要的（尽可能好的用户体验），最可靠的方法是用专业的态度参加会议，以便干系人愿意信任我们的决策。我们需要讨人喜欢、亲切、有吸引力。简而言之，我们需要学习做个有魅力的人。

我们可以学习做个有魅力的人，也可以为任何一种关系培养魅力，它在我们与干系人的交互中也同样重要。魅力是一种以满足他人需求的方式与其交流，并迫使他们赞同我们的能力。魅力是展现我们最佳的品质，表明我们真心想要帮助他人。这会将我们引向互惠互利的道路。如果你能做到这一点，你已经能够做到有魅力了。

在与干系人的关系中，要想以合适的态度恰当地回应他们，有魅力是最佳方法。抱怨和防御性言辞是不会赢得他们的同意的。相反，我们应自信地微笑，真诚，不要太严肃，并根据他人调整自己。

6.4.1 要有自信

要想变得有魅力，最有用的工具是自信。如果你对自己和你的设计有信心，人们就会信任你，给你决定的自由。如果你不自信，就会表现出不确定的感觉，导致干系人质疑你的解决方案。可以肯定的是，自信不代表傲慢、自大，或者断言自己永远是对的。自信是你在谈论工作时，你的语调、肢体语言和态度都能体现出你的技能很宝贵。自信是为你的工作感到骄傲，同时也明白你不是房间中唯一的聪明人。

为了建立自信，想一想你获得这份工作是有原因的。可能是你的作品集非常漂亮，你的简历令人印象深刻，或者你的工作经历相当丰富。无论出于什么原因，干系人给了你这份工作。这表达了一定程度的信任，表示他们相信你的专业知识，愿意放手让你做决策。虽然你应该通过好好工作去赢得他们的信任，但你已经可以自信地沟通了。

体现自信的最佳方式是微笑。很多人认为微笑只是体现幸福，其实它可以表达很多种情绪，比如：同意、享受、欣赏、联系，甚至自信。当我们微笑时，我们希望获得他人的认同，我们感激他们的时间和关注，我们自信能够解决困难的问题。没有信心的人不会微笑，他们看起来心事重重、焦虑、沮丧或者漠不关心。如果我们想要表达自信，必须多微笑。A.J. Harbinger 经营着一个名为 the Art of Charm 的培训机构和播客，他建议大家对着镜子练习。Harbinger 说："微笑令你看起来更加自信和亲切。对着镜子练习，如果你不是天生爱笑的人尤其需要如此。记住用整张脸笑，不只是用嘴笑。"[5] 当你与干系人开会时，有意识地努力微笑，哪怕笑得有点不自然。微笑能传达你的自信，并在过程中建立真正的自信。

有趣的是，自信有很多好处，对你的生活、薪水、关系网甚至与他人谈论设计的能力都有非常大的影响。Harbinger 列举了关于自信的这些要点。[6]

- 自信是自我实现的预言。举例来说，自认为最聪明的小孩能拿到最高分。[7]
- 同样的研究发现，自信对终身所得的影响大于 IQ。简而言之，自信比才智更有用。
- 自负——即使你知道自己在虚张声势——不仅能让你成功，最终也可能转化为自信。[8]
- 在座位上坐得笔直能增强你的整体自信。这适用于姿势。而且，随着时间推移，表现得自信会令你变得更自信。[9]

6.4.2 做你自己

对很多设计师来说，在企业环境中的一个挑战是保持真实：学会在干系人面前做自己。没

注 5：Harbinger, AJ. "A Daily Checklist for Staying Confident." Used by permission. http://bit.ly/1JfCG5w

注 6：同上。

注 7：Callaway, Ewen. "Confidence as important as IQ in exam success." http://bit.ly/1JfCL96

注 8：Weisul, Kimberly. "Study: Better to Be Confident Than Right." http://cbsn.ws/1JfCLpR

注 9：俄亥俄州立大学 . "Body Posture Affects Confidence In Your Own Thoughts, Study Finds." ScienceDaily. http://bit.ly/1JfCLWH

有人喜欢他人带着面具。我们做自己时的状态是最好的：放松、自然、头脑清晰。设计师经常在会议中装腔作势。他们骄傲自大，“抵制”负面反馈，但是持这种态度只会适得其反。相反，要运用自己的优势，对自己的沟通能力有信心。

此外，做自己也会令其他人放松。当他们看到的是真实的你时，更容易认同你。Harbinger 发现做自己会帮助其他人也坦诚相待，因为你向他们表明“放松和真实是完全没有问题的”，这令他们在你身边感到很舒服。[10]

我们之所以如此优秀，部分原因是我们赢得人们支持的方式很独特。每个人都是不同的，每个人都有与他人相处的方式。你如何令人笑？你在需要时如何赢得某人的关注？你如何获得伴侣的心，或者如何在小学的班级选举中胜出的？无论过去你获得过什么成就，现在是时间发掘它们的深意，并运用它们塑独特的自己了。

有些人诙谐幽默。有些人热情好客，令人感到宾至如归。还有些人善于聆听、跟进、送礼、赞美，或者记住重要日子。不管你的长处是什么，你都有机会利用你独特的天赋去影响他人。运用天赋去满足听众的需要，没有什么是比这更好的影响人的方式了。重点是：放松，做自己。这样做，你的状态会更好，干系人也会欣赏你的真实。与他人“正常”相处，这一点就能帮助你以独特的方式散发魅力。

6.4.3　别太严肃

交流的最大杀手之一是某人对待工作、项目或者任务太严肃，以至于无法放松，用人性化的姿态做出回应。有时候，我们像机器人一样，不能领会一条漫不经心的评论或表达简单的友好。当我们处于“把事情完成”的模式时，很容易视野狭窄，聚焦在我们试图完成的事情上。当我们在电脑前埋头创作了不起的东西时，这可能没有问题（并真的有效），但是这对一群我们想获得其认同的人却没什么效果。当你与干系人会面时，你比任何工作时间都需要松弛，而不能太严肃。学会放松，现实地面对事物：不是每个人都像你一样严肃地对待你的工作。

学习变得有魅力的另外一个关键元素是，找到方法明确地传达我们能接受别人对我们工作的批评。这需要我们做自己，正如我们在前一节看到的。这也意味着我们必须后退一步，并谨记与我们共事的是普通人，就像第 3 章中提过的。但最重要的是，与希望获得其同意的人相处时，我们应该友善、快乐甚至风趣。简而言之，我们需要讨人喜欢。

幽默是讨人喜欢和散发魅力的好方法。幽默能缓和不安，笑声能缓解紧张。用无伤大雅的玩笑和快乐的评论破冰是一种很好的方法，可以令每个人放松并聚焦于会议的目标上。另外，它还会提醒每个人，我们做的决策不是生死攸关的。

然而，要理解什么玩笑是恰当的，什么是真的好笑，什么是禁区。拿明明存在却人人都避

注 10：M., Brian. “How to Be Charming to Women.” http://bit.ly/1JfCLWT

而不谈的事情开玩笑挺好的，特别是每个人都很紧张不安的时候。然而，不要针对特定的人开玩笑，无论这多有趣或者多相关。

Harbinger 说幽默是散发魅力的一种好方法，但是幽默的目的不是令人发笑。他解释说："要专注于让自己笑。首先逗乐自己，让自己开心，然后分享这份愉悦……专注于让自己愉悦，你会拥有风趣、积极的态度，然后感染你身边的人，令自己变得更有魅力。"[11]

我没有资格建议你使用幽默，但是学会用幽默你能令其他人笑，令他们卸下防备，让对话在愉悦的氛围中向前推进。运用幽默的目标不是令干系人大声笑，而是为了打破僵局，帮助每个人放松，保持良好的精神状态。幽默是一种让自己不太严肃的可靠方式，也能让你在需要获得支持的人面前魅力四射，帮助你取得成功。

6.4.4 根据他人调整自己

为了变得有魅力，我们需要学习的最后一项技能是根据他人调整自己。当根据他人的需要调整自己时，我们就创造了一种能跨越任何沟通障碍的连接。Harbinger 说这是要令他人感觉他们是这个世界上最重要的人。[12]

当然，相反的做法是傲慢任性，只关注自己。在我们一开始检视自我时，也是站在干系人的立场，思考他们需要听到哪些内容才会认同我们。这不是为迎合他们以得到我们想要的东西而进行的自私尝试，而是实实在在着眼于我们如何与他们交谈，以便促使他们（和我们）成功。当我们摆正态度，根据干系人的需求做出回应时，我们是在利用自身魅力和最佳回应，结合所有其他方式努力解决他们关心的问题。

当我做了伤害妻子感情的事时，我知道要让她原谅我并与我重修旧好需要花些时间。然而，我可以利用魅力加速这个进程。我有信心她会原谅我，所以我面带微笑，假设我们可以和解。我坦诚自己的意图，提出自己的观点，展示真实的自己。我也不需要太严肃，所以我总是用玩笑或者自嘲愚蠢来破冰。我始终根据她的需要来做出反应：她需要我做什么才肯和解？如果我那么做，我们通常能很快和好，一起聚焦在最重要的事情上。

我 6 岁的儿子小小年纪就很善于运用他的魅力。他的妹妹非常喜欢和他一起玩，而且总也玩不够。他发现，如果他径直走开，不陪她玩了，小妹妹就会突然大哭起来。他没有"逆来顺受"，而是想办法用其他东西分散妹妹的注意力或引诱她。在他们玩一个游戏十几遍之后，他不会直接说他已经玩烦了，而是会建议做一件过渡性的事以满足妹妹想多玩一会儿的需求。我曾经无意中听到他这么说："嘿，这个游戏很好玩，但我要上厕所，我们休息几分钟，晚一点再玩吧，比如吃过午饭再玩！"通常，等他上完厕所，妹妹已经在玩别的了。他根据妹妹的需求做出调整，运用了自己的魅力。

注 11：M., Brian. "How to Charm Women with Humor." Used by permission. http://bit.ly/1JfCSle
注 12：M., Brian. "Developing Charisma is Possible." Used by permission. http://bit.ly/1L5T8eg

在对干系人做出回应时运用魅力与夫妻间口角或者两个孩子一起玩，其实并不是完全不同。我在第 2 章提到过，我们所有人都只不过是更有经验的孩子，需要像关怀亲人和爱人一样关怀干系人。采取正确的心态需要我们运用魅力并知道如何在交流中运用魅力。学习变得有魅力是与干系人打交道的关键，它能帮助我们产生积极的影响，确保他们同我们一道打造更好的用户体验。

6.5 调整措辞

在转换心态，对干系人做出绝佳回应时，记住在回应的过程中应该和不应该说什么很重要。在做出回应之前，你需要改变措辞。

6.5.1 “你错了”

不要说“你错了”——没有人希望被告知自己是错的（即使他们真的错了），你这样做只会激起他们的自我防御。请记住，你的目标是保持积极并首先予以肯定，直接告诉他们你不同意他们的观点可能成为交流失败的导火索。如果你不同意他们的观点，可以说这也是一种候选方案或是另一个视角。虽然有时候你也可以激动地站起来，表明你强烈支持的观点，但尽量与干系人保持一致几乎总是更好的做法。找到完全不同意干系人意见的机会很难，可能也不值得冒险。

6.5.2 “从设计的角度……”

不要以“从设计的角度”开始一句话，因为这通常是“从我的角度”的另一种说法。请记住，我们不关心你的角度，我们关心的是用户的角度。另外，这种说法听起来像是你试图用专业的设计知识凌驾于他人之上。虽然你的专业知识和视角真的很有价值，但通常也不需要指出来。干系人理解我们所说的话是从我们的角度出发的。有时候我们使用这个短语来表示“我们这样做的原因”。如果是这样的话，可以那么说。不要区分你的专业知识和干系人的专业知识。我们是同一个团队。“从设计的角度”并没有加强这个观念，所以请把它从你的词汇表中去除。

6.5.3 “喜欢”和“不喜欢”

不要说你喜欢什么或者不喜欢什么；要聚焦于什么起作用，什么不起作用。记住，你的关注点是应用的可用性和有效性，而不是我们的个人偏好。事实上，要把“喜欢”这个词彻底从你的词汇表中删除。如果你发现自己说了“喜欢”，或者问其他人他们喜欢什么，停下来并纠正自己。强调一下你不应该用“喜欢”这个词是值得的。

如果你在讨论应用程序的视觉设计，而非具体的流程或一般可用性，不说“喜欢”这个词会更加困难。视觉设计对应用实用性的影响要小一些，但是它会引出很多有关什么好看什

么不好看的观点。人是视觉动物，UI 元素的外观和感觉对他们来说非常重要。如果会议的目的就是审查视觉设计，你仍然需要阐述为什么你认为一个视觉设计有效与否，而不是解释你为什么喜欢或不喜欢它。举个例子，因为颜色和样式会影响用户体验，所以你可以只评论视觉元素如何影响品牌、认知和情感。UI 的视觉设计最好由品牌指南、设计语言文档、其他已有应用或者风格指南来定义。即使情况不是这样的，记住我们的目的是确保用户体验一致、周到、愉悦。避免使用“喜欢”这个词将有助于我们做出有效的回应。

6.5.4 太多术语

最后，尽量避免用行话。使用普通人能理解的词汇，可以确保沟通无障碍。用户体验设计师很容易习惯提及特定流程（敏捷、scrum、冲刺）、工具（Git、Bootstrap、Axure），或者元素（折叠、CTA、模式）。很多干系人不了解 Web 应用设计领域的词汇，所以在回应前，你需要花时间过滤掉回应中含义不够清晰明了的词语。正如我们在第 5 章提到的，要使用他们说过的语言，用过的词汇。这是重复和复述他们所说内容的机会，也是教他们谈论设计的机会，但你不能用他们不熟悉的词汇。要审视你运用的词汇，确保干系人能理解。

6.6 过渡

现在你有了正确的心态，为回应干系人需要过渡一下，这将为你取得成功奠定基础。这个过渡会为你即将说的一切做好准备，并帮助你确定干系人将如何听你说。你有机会引起他们的注意，让他们知道要期待些什么。关键是确保干系人很好地聆听并接受你的回应。这是回应**之前**的回应。

无论你决定如何组织回应的语言，记住过渡要简短。关键是只简单过渡而非冗长介绍。我推荐一种简单的方法，称作“致谢、复述、准备”。这是快速陈述的三大元素。

6.6.1 致谢

你首先需要做的一件事是感谢干系人提供的反馈。这是从他们讲的话转换到你想说的话的最礼貌的方式，同时也表明他们的时间很宝贵而且你很感激他们就此抽出时间。我们总是希望干系人知道我们是多么地感谢他们拿出时间并给予关注。这也是我们有幸获得这份好工作的原因！过渡时，尽可能简洁地表示一下感谢。

6.6.2 复述

接下来，简短地总结一下干系人刚刚所说的，如果你还没有这样做的话。我不是说要你复述笔记上记录的每一小点，而是应使用赞美的方式来描述他们为你所做的一切。这很自然地基于了你刚刚表示的感谢，同时也提醒他们你认真聆听了他们的话。

6.6.3 准备

最后，告诉干系人你会回复他们的反馈。很明显（也确实如此），过渡为每个人提供一个衔接。不管它看起来多么没有必要，基于这种方式将会创造一种恰当的氛围，让他们准备好倾听并接纳你所要说的。

仅仅告诉干系人你会回复还不够，你需要略微透露一下你的回复内容，预示接下来会发生什么。你不仅需要告诉他们你会回复，还要告诉他们回复的方式和内容。这是一个揭开秘密的机会，暗示你会反馈什么并确保他们不会吃惊。你要直奔主题，避免拐弯抹角。

下面举两个例子。

- “感谢你分享对这个项目的想法。你的见解很有价值，谢谢你和我们一一分享。我会回顾一下你提到的所有观点，以便讨论它们；我也希望你能知道我们做这些决定的原因，我想等我们阐述完你就会同意的。”
- “感谢你的反馈。我很高兴能有机会与你讨论这一切，因为这对我们达成共识很重要。我愿意回顾你所说的一切，因为在一些要点上，你需要更详细地了解我们的决策，这将有助于你了解我们的初衷。”

这些都是套话，适用于任何情况，但你可以看出，它们都营造了一种互相尊重的气氛，强化了团队意识，并令干系人为接下来做好准备。在以上两种情况下，我都告诉了干系人我们的创意有意义，值得深思。可能看起来像废话，但是告诉对方他们应该想什么或者有可能想什么非常有效。有趣的是，人们常常相信你告诉他们的话，所以告诉他们，他们会同意你的观点！即使他们不同意，你至少用积极的方法在做准备了。

这里还有几个有关具体反馈的例子。

- 感谢你指出现有应用和新设计方案的不同。你是对的，有一些重要的问题我需要考虑。我希望你知道我们花费了很多心力考虑设计方案，所以我想解释一下我们为什么这样处理网格视图。
- 感谢你坦率地表明你关心购物车和结账流程的实现。我将解释一下你提到的每一点，我们之所以这样设计是出于一些非常特殊的原因，我希望你能了解。我想一旦你了解了我们的思维过程，就会认同这种做法将会增加转化率。
- 感谢你针对主页提出的意见。你提供了大量优秀的反馈，如果可以的话，我想全部过一遍。我们对布局的考虑与我们的长期愿景和其他一些后续项目相关，所以对你来说知道我们为何采用这种方式很重要。

重点是：仅仅为你的工作辨护是不够的。你需要花时间调整心态，保持态度积极，并优雅过渡到下一步。

所有这些准备工作都会带来回报。看起来仅仅是为了与干系人简单地谈论设计，就要考

虑、记忆和做很多事，但在现实中这个过程进行得非常快。我们的工作是采用这些实践并形成习惯，以便轻松地用这种方法对话。我们需要放弃控制，检视自我，以便获得正确的心态。之后，我们要学习首先予以肯定，运用魅力、幽默和个性，令他人愿意认同我们。这一步包括避免使用“你错了”这样的话语，而将重点放在什么会起作用，什么不会起作用。最后，准备好对干系人的回应；通过简短的过渡感谢干系人，总结他们所说的，并让他们为我们即将说的内容做好准备。

总之，为了采取正确的心态，你需要：

- 放弃对结果的控制，允许他人对项目提供反馈
- 检视自我，以便接受其他人的想法
- 首先予以肯定，以便创造一致合作的氛围
- 学习使用魅力，用你独特的个性赢得他人的认同
- 调整措辞，避免使用不当的言语
- 用过渡性语句为即将说的话做好铺垫

最后，我们可以研究自己的回应，并找寻最佳方式去帮助干系人了解我们的观点并认同我们。好消息是，已经有一些经过检验的方法可以帮助我们获得想要的东西。下一步是做出回应。

6.7 扩展阅读

The Art of Charm 网站（http://theartofcharm.com）的 A.J. Harbinger 提供了有关如何变得有魅力的极佳资源。我还推荐阅读 the Art of Charm 上的下列文章，学习如何在人际交往中变得更加有魅力。

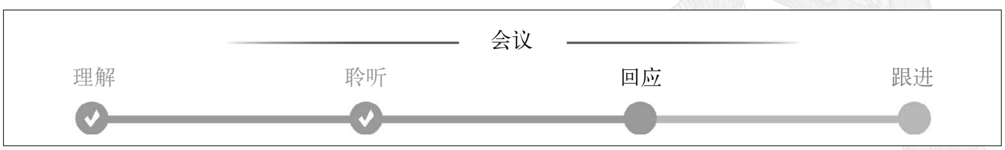
- M., Brian.“Anybody Can Have Charm.”http://bit.ly/1L5TfXb
- Harbinger, AJ.“Why Confidence Is More Important Than Looks.”http://bit.ly/1EndNme
- M., Brian.“What a Good Smile Can Do for You.”http://bit.ly/1L5TcdL
- Harbinger, AJ.“Confidence: Fake It ’Til You Make It.”http://bit.ly/1L5TaTi
- M., Brian.“Developing Charisma Is Possible.”http://bit.ly/1L5T8eg
- Harbinger, AJ.“It’s Not Always What You Say, but How You Say It.”http://bit.ly/1L5T4v1
- Harbinger, AJ.“How to Improve Your Speech.”http://bit.ly/1L5T26i
- M., Brian.“The Importance of Confident Body Language.”http://bit.ly/1L5T1iS
- M., Brian.“Speaking with Confidence in Work and in Life.”http://bit.ly/1L5SZaw

第 7 章

回应：战略和战术

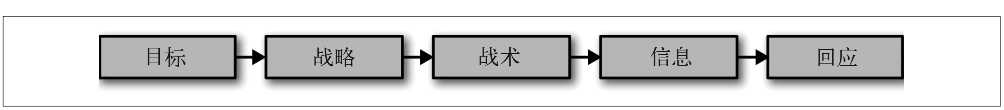
战略需要思想，战术需要观察。

——马克思·尤伟



既然已经到了要对干系人做出实际回应的时刻，我们就需要拿出迄今为止学到的所有方法并付诸实践。对干系人的反馈做出回应的关键在于，用一种恰当的方式来组织你的措辞，通过专注于会议目标来产生最佳的回应：与干系人达成一致。这里给出了回应的结构和格式，有助于你在与干系人相处时获得所需的东西。为了达成目标，我们将回应分解为几个核心部分，它们是构成我们话语体系的基础。将此逻辑汇总起来，我们就能够以一种最佳回应方式来呈现我们的论证。**这是明确有力地表达设计决策的关键。**

我们与人们就设计进行沟通并期望获得认同，这与其他需要回应的沟通媒介并没有什么不同，例如营销与广告，政治乃至军事战役。与其他沟通途径类似，我们的回应也有节奏和规律。正如任何好的沟通计划一样，我们需要有目标、达成目标所需的战略、实现战略的战术、运用战术所需的信息，以及引导受众做出回应的方式，它们环环相扣以帮助我们达成目标。



在本章和接下来的两章中，我们将详细地了解这些内容。现在我们先制定回应的战略。我们需要知道说什么才能实现达成一致的目标。接下来我们将看到实现战略的四个特定战术。这些战术为设计讨论量身定做，为我们提供了在用户体验背景下谈论设计的一些选项。在第 8 章中，我们将回顾应用于用户体验设计反馈的几种最常见的回应类型。这些模板将帮助你找出对所处情境非常重要的关键信息，这是回应的起点。最后，在第 9 章中，我们将综合一切来创造一个触及所有重点领域的回应，并以此直接寻求干系人的认同。我称之为“理想回应”。如果你认为这些对普通交谈来说有些太过做作，请先跟随我完成这个过程，因为我们首先要分别了解所有部分，之后才能在真实的情境中自然运用他们。

在更高层面上，精心打造良好的回应需要我们做到以下几点。

- **明确回应的战略**。为了创造有说服力的理由，我们该说些什么？
- **运用能帮助我们实现目标的战术**。我们如何实现战略？
- **确定共同的、相关的回应**。在事情的来龙去脉中有哪些关键信息？
- **用通用框架寻求共识**。我们希望干系人接下来做些什么？

7.1　一种用于回应的用户体验战略

我们已经清楚了自己的目标：与干系人达成共识。我们每说一句话都要考虑到这一点。为此，我们采取一种能让我们始终专注于该目标的回应战略。让我们回顾一下第 2 章中提出的三个问题，它们将帮助你成为更好的沟通者和伟大的设计师。强调以下问题是很重要的：在整个过程中你要回顾自己对这些问题的答案，并以此来指导你对干系人的回应。

(1) 你的设计解决了什么问题？
(2) 你的设计如何影响用户？
(3) 你的设计为什么比备选方案更好？

这三个问题的答案为你对干系人做出的每个回应打下了基础。如果我们能就这三件事进行沟通，就可以走向成功。方便的是，我们可以围绕这三个问题的答案来精心设计回应战略，这将为我们选择回应战术奠定基础。让我们来看看这些问题是如何为我们提供清晰的回应战略的。

7.1.1　激发高尚动机

我们的第一个回应战略是**激发他人的高尚动机**。对设计反馈做出回应时，你应该总是试图将你的决定附加到一个目标、标准或正在解决的其他问题上。这时就要用到“你的设计解决了什么问题？”这个问题的答案了。将你的决定与一个商定的标准相关联是有效沟通的步骤之一，戴尔·卡耐基在其 1936 年的经典著作《人性的弱点》中称之为“激发高尚动

机”。我发现这在设计讨论中特别有效，却常常是设计师沟通技能中的盲点。你要找到据你所知干系人最关心的东西，并将其与你所提议的用户体验相关联。如果你能做到这一点，那你就正在成为一名优秀的沟通者。

任何应用程序和网站都有一致认同的目标、标准、关键绩效指标（KPI）或其他成功因素。我们正在努力用设计解决问题，每一个决定都应该反映这一点。正如在第 2 章中提到的那样，在一开始就明确这些问题并确定衡量成功的指标，这对于向干系人解释自己的理由至关重要。如果你没有任何目标或指标，那么就自行制定并呈现给干系人。如果你想要成功，你们都需要目标或指标。

来自干系人的设计反馈通常不会一开始就把这些目标考虑进去。人们看见某事并做出反应，通常并不考虑项目的初衷。毕竟，艺术和设计是为了引发情感、创造响应，所以干系人对你作品的下意识反应可能并不意味着你的成败；他们只是没有考虑到最初的目标。你的职责是将这些目标放在首要和中心位置，提醒他们你们的初衷，并推进讨论。

7.1.2 增长的加入购物车比率

我曾为一家电子商务网站工作，当时的设计目标是提高加入购物车的比率。我们为了改善这个指标专门创造了一些很棒的交互，并为这一特定业务所独有的物流挑战量身定制了设计。干系人将此网站的体验与其他受欢迎的电子商务网站相比较后，提出了很多问题。“为什么这个按钮这么大？交互真的必须使用那个控件吗？我们是否确定这是行动召唤的正确文案？”在设计之外，关于其他指标的问题也被提出：“购物车放弃率怎么样？整体转化率呢？这些难道不是也很重要吗？”对此，我可以引用我们的阶段目标（提高加入购物车的比率）来提醒他们这个重点，并解释为什么我们认为这些决定将会改善 KPI。没有这个之前商定的指标，我们会很容易放任项目演变为一只巨兽，试图解决每一个出现的关注点，结果却是一团糟。相反，我们使设计高度关注我们所要解决的问题。

除了证明你的决定的合理性，激发他人的高尚动机也可以帮助你掌控会议。在与同一团队的另一场会议中，讨论的矛头转向了商店搜索工具的可见性以及如何在搜索结果中展示店内的实际库存量。这对整体业务很重要，而且的确是一个需要解决的长期问题，但并不是我们在那个特定的阶段需要解决的问题。我建议将其添加为待定事项，留待将来的某一阶段进行讨论，而不是任由此讨论继续下去导致会议偏离轨道。由此我们没有脱离正轨。

你看，有时困扰你的事情可能和目标无关，所以合适的做法是提议继续当前的讨论，以后再处理这个问题。如果你的目标是提高转化率，但所有人都在讨论加载指示器应该是转轮还是状态条，那么谈话显然不会对你有任何帮助。转轮也许很重要，但不要被它困扰，要继续向前达成一致。任何时候你都可以将你的设计决策和最初目标、用例，或者那些你有很大把握用其证明自己观点的应用程序指标联系起来。

7.1.3 代表用户

我们的第二个战略是明确地**代表用户**。也许这太显而易见，反倒容易被忽视。我们的回应应该始终以具体而真实的方式代表用户，而不只是耍嘴皮子。我们要说明设计如何影响用户，以帮助干系人理解我们的决定。

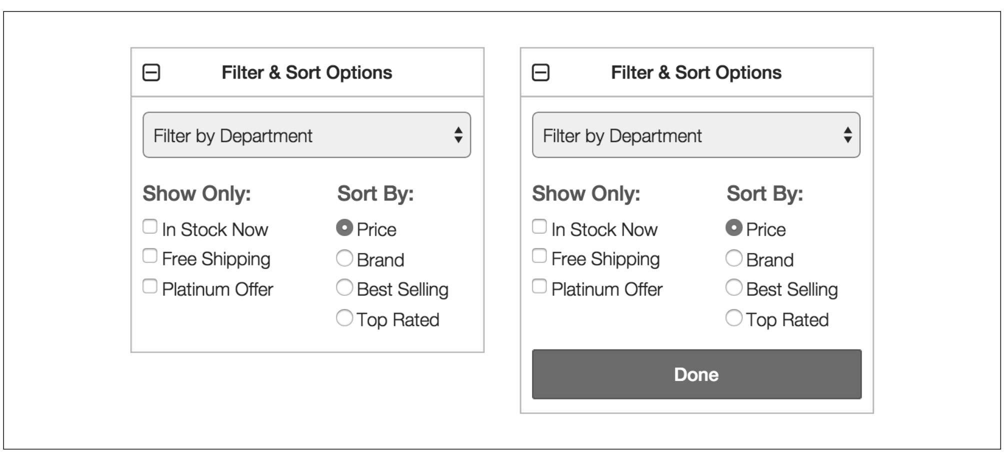
我们自然会为用户考虑很多，我们甚至会在会议上提及“用户”，但重要的是记住，在设计流程中我们的角色不只是创建以用户为中心的产品，实际上我们是在以用户的名义向干系人宣扬设计理念。会议上的我们就是用户的代表。

想象一下律师出席集体诉讼案或是工会领袖为合理工资而谈判。当我们宣称自己是用户体验设计师时，我们就承担着相同级别的责任。在可用性研究中观察用户并将研究结果融入设计还远远不够。我们必须更进一步，将自己视为干系人了解用户的需求和目标的唯一窗口。向干系人谈论用户时，我们需要讲述真实的故事、具体的案例以及可证实的经历。

你可以借助回应将你了解到的用户情况以故事的形式呈现给客户，这就造就了驱使我们采取行动的同理心：为他们做出最好的决定。我们要建立人与人之间的联系，展现亟需满足的真实需求，而不是一味专注于系统的结构。

添加一个按钮

现代网络应用程序的一大优点是无需刷新和重新加载便可以更新页面。然而我发现，对那些在选择不同选项时期望看到页面有所变化的用户来说，这偶尔会导致问题。如果页面没有变化，他们会认为这个应用程序没有响应。在这样一个应用程序中，我们有一组筛选器，用户可以勾选和取消勾选。这个页面无需加载指示器即可实时更新，但据我们观察，一些用户并没有意识到搜索结果已经更新了，所以我添加了一个“完成”按钮，以关闭过滤器面板并给予用户一种完成感。



添加“完成”按钮给用户更强烈的掌控感，但实际上它除了关闭面板之外并无其他效果

当我向干系人介绍此更改时，我必须证明添加这一按钮是合理的，因为它似乎略显多余且功能有限，还在用户界面中占据着空间。在这个案例中为用户说话的最简单的方法就是概括性地阐述我的观察结果。

> 我们的可用性研究发现，用户常常注意不到搜索结果自动更新了，所以我们添加了“完成”按钮，向他们明确表示操作已经完成。

将同样的想法以一个描述用户真实情况的故事（或用例）的形式呈现出来，效果更佳。

> 我们有许多客户使用该应用程序进行购物时无法集中注意力，他们需要确认自己已经完成筛选。“完成”按钮让他们明白筛选已完成，并给予他们对筛选器的掌控感。

不过，最好的办法是使用与需求有关的细节，讲述一个具有代表性的用户的故事。

> 有一位母亲正与孩子一起使用这个应用程序购物。她的注意力不集中，没有注意到结果的更新，所以她轻击屏幕多次，对程序看起来毫无响应而感到沮丧。给她这个“完成”按钮会使这个过程更清晰，并更快地展示她所查询的产品。

正如我在第 2 章中提到的，用户观察和可用性研究对设计师与干系人高效地沟通至关重要，并且为用户提供了支持。你无法代表一个从未遇见或观察过的人。所以你要行动起来，去观察人们对设计的反应。对应用程序和网页设计无需过多观察即可得出有意义的见解。你可以在与干系人的会议中凭借这番理解代表用户，并充分证明为什么你的设计是能够交付最佳用户体验。

7.1.4　验证有效性

第三个保持用户体验的战略回答了最后一个问题：“你的设计为什么比备选方案更好？”这样有利于我们得到前进所需的认同和支持。要做到这一点，我们必须证明我们提出的解决方案优于一切备选方案，包括由干系人提出的备选方案。

如前文所述，在这个阶段设计师往往不能为他们的设计提供充分的论据。虽然我们擅长解决问题，让操作变得简便，但不太擅长帮助人们理解我们的设计为何是最佳方案。把这一点有意地展示出来是就设计价值进行沟通的关键。

沟通战略中的这一部分使我们专注于战术和信息的运用，这将帮助我们传达这一重要信息。要确保我们的回应包括案例、数据、备选方案、对比，以及其他实物的或视觉上的展示，这样才能说明为什么我们的设计对用户和企业来说都是最佳选择。将此作为重点是很重要的。

你不仅可以借助回应谈论为什么你的设计是更优方案，也可以直观地展示你的设计如何发

挥重要作用。空谈是廉价的，但一图胜千言。每次回应都应特别关注设计之间的差异，并表明为什么你的解决方案最好。更重要的是，你必须向干系人恰到好处地展示为什么会这样。识别和表达这些差异是阐明设计决策的一项关键能力。

成功导向的原型设计

用户流程在变成一个可用的形式之前都是很难以理解的。用户体验从业者们花费大量时间在墙上贴满便利贴，讨论在应用程序中引导用户的正确方法，然后通常将这些方法具体化为一系列静态原型并展示给干系人。情况往往是，在会议室的墙上看起来讲得通的用户流程，实际上给人的感觉迥然不同。

我曾经参与设计一个手机应用，用这个应用报名参加一系列特别的促销活动需要非常复杂的用户流程，因为存在很多变量。用户是否从一个特殊的 URL 或者电子邮件活动起步？他们是否是付费用户？是否有在线账户？是否已经登录？根据变量的组合，用户可能会被安排进十几个不同的路径中的一个。在早期，这些流程令人十分困惑，甚至对于我们这些设计者来说也是如此。在团队确定解决方案后，我意识到我们的解决方法过于复杂，并建议使用一个更简单的方法，但是我的干系人并不确信此方法会覆盖所有的情况。

我没有对着墙上的贴纸争论，而是一头扎进原型模式，构建了简单的逐帧演示来说明它是如何运行的，结果立即得到了一致赞同，个中区别，干系人马上就明白了。原始的流程使人困惑并容易出错，而新流程简洁明了。这个流程如此简单，难以想象我们之前竟然没有想到。在这种情况下，即便是最雄辩的言辞也无法保证说服人们接受正确的方法。我可以采用的最佳方式就是向每个人展示设计的实际应用效果。口头谈论终觉浅；我必须实际展示我的解决方案的有效性。将你的设计展示出来是阐明你的设计决策的最重要的战略。

7.2 战术即行动

既然已经明确定义了战略，下一步就是用战术践行战略。谈到设计时，我建议使用以下五种战术进行回应。

(1) 展示对比。
(2) 提出备选方案。
(3) 给别人选择的机会。
(4) 请他人参与。
(5) 推迟决定。

应用这些战术的方法不止一种。你可以根据情况选择其中之一或全部。你的任务是决定哪种方法最有利于你的设计，可以帮助你获得他人的认同。

7.2.1 展示对比

第一个战术是展示对比。你要将你提议的设计和他们提出的修改意见一并展示，以便看清差别。这样做的目的是提供视觉参考，如此一来，哪种方法最好就一目了然了。通常我们在会议上讨论设计，但言语并不能充分展示用户体验上的效果。这里讲到的理念就是找到一种方法来快速改进设计，并将两个选项并排放置。

通常我会使用设计软件直接将两个方案截图并拖入相同的画布中，再在中间添加一条长长的分割线。也许我已经知道将会收到何种反馈，并准备好两种设计以供讨论。可能我的干系人在上一次会议时执意要修改设计。现在我准备用差异化的视觉效果来给出一个令人信服的理由，希望证明我的设计更好。不论采取何种方式，你要将两种选项展示在同一个视图中，以便无需切换标签或窗口即可对它们进行讨论。

展示全部内容

我曾参与设计的一个网站有两个层级的水平导航。二级导航是一组筛选器，尽管有用，但不是项目目标的一部分。它们只是设计讨论的一个产物，讨论的内容是“让我们显示所有筛选器！”。然而我们的设计目标之一是在一个基于手机外形的竖版浏览器空间中适配尽可能多的内容（在此案例中是新闻标题）。所以我们优化了内容区块的设计以确保标题本身清晰可见，包括移除了许多我们通常想要包括在内的元素，例如内容标签或作者的名字。参与设计时，我意识到这个二级导航占据了太多空间，所以我重新设计了导航，将所有功能适配在一个水平菜单中，实现方式是将筛选器自身移至下拉菜单中，并将几个主项目优先排列。



我重新设计了单层级导航，因为在竖版的浏览器空间中适配尽可能多的标题是项目的一个重要目标

当客户看到我的设计时，他并不认同，并问道："如果大家看不到筛选器，他们怎么知道可以按哪些类别进行筛选呢？我们需要显示所有的筛选项，让人们容易找到它们。"我知道要优先考虑如何在竖版空间中适配更多的内容，所以决定简单地向他展示两者的差异，而不是去争论筛选项的可发现性。我将两种设计分别截图，并排拖放到 Photoshop 中，并在中间划了一条线。当看到对比效果时，他认同单层级的导航才是解决之道。通过对比一目了然，即新的设计帮助我们实现了应用程序的目标之一。这种技巧不仅有效，而且节省了描述设计决策所用的时间和精力。对设计决策进行视觉上的沟通是更好的办法。

当客户和干系人对设计提出修改建议时，如果你不尝试把效果做出来并展示给他们看，修改很可能是不可避免的。如果你只展示他们的想法，他们可能会认为这就是正确的选择，因为无从参考你的原始提案，他们可能不记得两者的差异。然而，将两者放在同一个视图内并排比较是一个更好的方法，因为每个人都可以看到哪里修改了，这样清晰地表明了哪种设计以最佳方式解决了问题。展示对比是一个阐明你的观点行之有效的手段。

7.2.2 提出备选方案

关于回应的下一个战术是提供备选方案，用不同的方式来满足客户的需要。在第 4 章中我们曾花时间预测干系人的反应，并预先准备了在这种情况下可用的备选方案。现在是时候将这些理念搬上台面了，以示明显有不止一种方法可以解决问题。也许你此刻有着类似的想法，一些设计最后未能入选，或者别人的建议也不错但不够好。你可能会提出完全不同的方案，甚至向他们做出让步。无论是哪种情况，几乎在所有场合下提出备选方案都是必须的。

干系人与用户及界面设计合拍是很少见的，他们惯于提出一些笼统的解决方案。即便他们的建议很好，也一定要批判地看待，并为整个过程增加价值以求完善。这并不意味着我们应该无视干系人的意见，或者偏重我们的想法。我们的职责是认真考虑他们的建议，然后运用我们的专业技能完善建议。作为设计方面的专家，这是我们最能创造价值的地方。

大多数干系人的技术或设计知识不如我们丰富。他们不会以一种对最终用户而言有意义的方式对我们的工作提出有意义的修改建议。根据我的经验，当人们使用含糊的说法描述一种解决方案时，这表明他们确实不知道什么是最好的解决方案，也表明我们的方案会受欢迎。"按钮"就是个常见的例子，对于一个复杂的设计问题来说增加按钮很少是正确的解决方案。不要只是添加按钮，你可以选择一个更合适的 UI 控件，将它移动到不同的位置，或者使它更加不易察觉。总有一种更恰当的方式实现干系人的建议，而不只是照葫芦画瓢。

> **干系人：**在顶部放置一个大按钮就好了。
>
> **设计师：**我建议不要使用全尺寸的按钮，它会与菜单中的其他选项竞争用户的注意力。建议使用文本链接并添加一个图标来进行强调，这也与我们在其他地方使用的另一个通用链接保持一致。

事实上，大多数干系人都希望我们提出自己的看法，且能够为他们发现的问题提供解决方案。这实际上正是他们雇用我们的原因。接受他们的反馈但按照不同的方案实施时，不要害怕报复。即便他们否决你，你也向他们表明了你是在用心思考，并让他们意识到这些决定不会未经深思熟虑便被接受。能够优雅地提出备选方案将帮助你赢得干系人的尊重，因为你是一个可以信赖的伙伴，并常常致力于使他们的产品尽善尽美。

然而，当你处于会议之中时，很难当场提出正确的备选方案。即使有一组精心准备的设计，有时我们依然不能预见到正确答案。找到正确的解决方案的确很难，这正是我们得到这份工作的原因。一次会议上的单一想法对于创建最好的用户体验来说通常是不够的。进一步讲，没有什么比干系人提出你不认同却又无法回避的修改更令人泄气了。因此，尽你所能地提出备选方案以继续讨论决策。你提议的任何解决方案——即便不是理想的——都会发起一个对话，来表明存在着更多解决问题的方案。提出备选方案，即便它是错的。这有望给你提供延续对话所需的空间，而且不会给你一种“不成功便成仁”的感觉。

7.2.3　给别人选择的机会

第三个战术是给干系人选择的机会，让他们在据你所知他们想要的东西与他们建议的新事物之间做出选择。你既要展示他们的建议，也要展示采取那种方案的损失。他们必须做出牺牲。如果他们会失去的东西比提议的东西更重要，这种方法就会非常有效。

在消费者行为中，对失去的恐惧更甚于对获得的期望。正因如此，优惠券会过期，商家会推出早买优惠和限时优惠。对错过划算商品的恐惧战胜了理性。给某人一张 20 美元的钞票，他也许会暂时保有它，但如果给钱的同时告诉他这张钞票一小时之内就会消失，我保证他会在有限时间内把钱花掉（可能花在无聊的东西上）。我们不必试图引导客户做出草率决定，我们可以用这种战术帮助人们从完整的体验中更好地了解设计的优先级。如果我们按照他们的提议去做，他们将失去什么？利用对失去的恐惧可能会非常有效。

这并不意味着对控制权的攫取，在餐桌上父母可能会采取这样一种方式把他们的决定强加给孩子：“不吃蔬菜就不能吃甜点。”相反，这一战术是一次诚实的尝试，让干系人意识到自己提出的选择的影响。我们需要让他们明白，每一个决定都会对其他事物产生影响。我们的工作是调和这些联系，并在它们与讨论相关时进行沟通。很多人都希望自己的想法在设计中受到重视，因此指出他们的建议将对整个体验产生负面影响常常是可行的。

以下是几个例子。

- “如果我们添加新的行动召唤，它会将登录表单挤到页面的下方。”你知道干系人明确要求将登录表单在首屏显示，它的移动可能会对转化率产生不利影响。
- “添加它会需要一些时间，如果这么做的话，我们将无法上线仪表板图表。”你知道仪表板图表是这个阶段的重点，相比之下干系人的建议并没有那么重要。

- “如果我们将新选项放入菜单，就没有足够空间放置已有项目。我们将需要移除偏好或历史记录。”你知道这些现有选项是核心功能的一部分，而新选项价值较小，甚至会分散体验。
- “将这个文字链接改为按钮，会导致它与页面上的其他按钮竞争注意力。如果要这样做，我们就得移除或改变其他按钮。”你知道其他按钮都经过了精心设计以尽可能地吸引注意力，再加入一个按钮将造成视觉负荷过重。
- “将消息栏移动到右列意味着我们不能支持产品的多种选项。我们应该移除对这些产品的支持吗？”你知道必须支持产品的多个选项，因此，移动消息栏是不可能的。
- “在这里加入一个 logo 会使用户在填写个人资料时分心，如果我们必须加入这个 logo，我建议重构用户资料填写任务的设计，使其更加小巧精妙。”你知道用户的资料填写任务是这个视图中的关键，将 logo 放置在此处不会给体验增加任何价值。

这里强调的是取舍。这不仅让干系人根据项目中所有其他优先事项考虑自己的反馈，而且也将这些反馈包含在决策过程之中，使干系人获得正确的信息。任何时候，只要你能让其他人觉得你的方案是他们的决定进而认同你，那就这样做吧。想一想在执行客户建议的过程中将失去什么，意识到所有的联系，当你知道它会对用户体验产生负面影响时把它提出来。

7.2.4　请他人参与

第四个战术是寻求其他人的帮助，并请他们参与决策。你花费时间和精力构建良好的人际关系，创建支持人员网络，并预先安排“按铃人”，此处正是这一系列做法派上用场的地方。房间里还有其他人与你的意见一致，你希望他们直接说出来。为你的设计营造一种有共识的氛围会支撑你的观点，使干系人注意到其他专家是认同你的观点的。这向你的干系人表明，其他人已经与你达成了共识，他们只需加入你们。

这也能帮助你证明自己的观点，免于陷入与干系人正面冲突的尴尬境地。让别人代为讲话分散了你的压力。而且，当别人能够赞同你的观点（而非直接否定干系人的观点）时，你可以维持一种积极的氛围，不必直白地指责某人是错误的。通过强调从其他人那里获得的支持，你不再与干系人正面抗衡。

我希望你已经知道可以号召哪些人来支持你，第 4 章就此进行过阐述。即使你没有一群支持者，邀请他人加入仍然是一个行之有效的战术，这可以推动对话并公开征求到更多的意见。你征求看法的对象可能支持干系人，这也没关系。围绕集体的思维构建谈话仍比两个个体直接对立要好。你需要做的就是将这些能量引导至恰当的位置。

邀请他人参与谈话时，记得要始终直接询问并保持中立，这很重要。

直接询问

　　称呼人们的名字，直接询问他们的想法。如果你向整个小组询问反馈意见，很少有人会在与其他人意见相左时讲出自己的观点。你要询问具体个体的意见。例如，“大卫，你

对此有什么看法呢？”或者“大卫早前有兴趣参与这个问题。大卫，你不介意和我们分享一下你的看法吧？”

保持中立

在征求“按铃人”的反馈意见时，不要暴露你对干系人建议的真实感受。你要使用诸如“意见”“观点”或“看法”之类的措辞，询问开放式问题（而非是否题）。使用一般的方式询问人们的想法或反应。例如，“大卫，我对你在此事上的看法很感兴趣”，而不是让他与其他人对立：“大卫，你同意苏珊的观点吗？”

进退两难

我的一位大客户曾经邀请两个不同的用户体验团队首次合作开展一个特别的项目。每个团队都提出了一个独特的视角，双方都固执己见。我被夹在中间，负责组织关于优先级的谈话。当谈到一些 UI 细节，比如特定的颜色和微小细节的放置时，我发现达成共识比我想象的困难得多。其中一个团队的领导比另一个更加直率且坚持自己的观点。我知道如果我能得到他的支持，设计决策将更容易敲定。他就是我的“按铃人”。

我前期与他分享了我的设计，我们讨论了一些细节并确定了我们认为的最佳方案。当与其他人开会时，一旦问题出现，我便请他来分享自己的观点。这是因为他的职位更高，也因为他更加直率，他代我为设计给出了充分的理由，让我免于卷入纷争。他努力使我的设计取信于大家，让我置身于这两个团队的复杂关系之外，并且让用户体验保持在我们想要的样子。请别人参与是一种很好的方式，可以确保大家对好的用户体验达成一致。

7.2.5　推迟决定

最后，如果前面这些战术都未能将谈话推向积极的方向，那么就提议推迟决定吧。别让你的团队做出任何会对用户体验产生负面影响的决定，且先等待另一个时机。你可能要等几小时或者几天，无论花多少时间，你都需要后退一步，思考问题并想出更好的解决方案。匆忙做出的决定在当时可能看似不错，但在实际执行时常常会被证明是蹩脚的选择。你要给自己一些空间重新思考最佳方案，即便你认同当前提出的建议。你想要花时间去把事情做好并验证所提方案的恰当性，任何人都会对此心存感激，所以要去争取空间以推迟决定。

你可以用“好的”作为开头来推迟决定，可以像这样说：“好的，我明白你的意思，我们需要找到正确的解决方案。我想用接下来的几个小时处理这件事，我们可以在今天下班之前再次联系，你觉得如何？”推迟决定的想法不一定会影响进度。不管怎样，迭代设计都是一个很好的做法，所以准备好接收干系人的反馈并运用它，哪怕是在会议进行的过程中。如果只是将干系人的反馈抛诸脑后，那么运用这一战术就是浪费时间。相反，要抓住时机利用你自己的能量去捍卫你的选择，并立即行动起来。

休会

我曾经在一个小型团队中工作，有一次某个人的提议演变成了一次头脑风暴，并逐渐转化成了一个远离问题且面目全非的解决方案。这当然是我自己的看法，但我在观察谈话时得出了一个必然的结论，群体思维七拼八凑产生的解决方案最终将会是极不理想的。是时候介入并做些什么了！

我打断了讨论，表示我们明显需要做出一个决定，但“委员会设计”也许不会有什么帮助。我没有让讨论继续下去，这会浪费所有人的时间，而是马上中止会议并让大家回到办公桌前，休会 15 分钟后再继续进行长达 1 个小时的会议。与此同时，我留在会议室中，在没有其他五个人围观、对着我的屏幕指手画脚的情况下[1]，迅速制定了几个对引领讨论更为有效的备选方案。

在时间节点到来之前，我把所有人叫了回来，评审我刚刚制定的备选方案。其中一个方案看来不错，稍作调整后最终成功投入生产。因为我具有在疯狂的火车到站之前将其逼停的洞察力，所以最终结果是一个更好的产品。即使只有几分钟，推迟决定也使我在不贬斥当时漫天纷飞的创意的前提下，得到了所需的空间来想出一个解决方案以确保用户获得最好的体验。此外，我节约了大家的时间，也避免了浪费精力却只能导致返工的无谓争论。

你未必总是需要像这样取消会议，关键是最好花些时间（即使只是几分钟）来确保你的设计是正确的，而不是让一个错误的决定无意间把你逼进用户体验的死胡同。更可能出现的情况是，你可以提出推迟到下一次会议再做决定，这会让你有能力及时地想出更好的解决方案。不要草率行事，也不要害怕提议推迟决定。

要成为一名高效的沟通者，你需要学会在会议中迅速回应他人。要做到这一点，唯一的办法就是去实践，记住你的战略（即那三个重要问题的答案），并随时运用这些战术。这些回应会成为判断你以及你的设计的基础，所以它需要具有目的性和可操作性。实践得越多，你就越擅长此道。

好消息是，除了有明确的战略和易于应用的战术之外，很多设计讨论围绕的主题和理念都是相似的。所以，你可以记忆和重复使用相似、常用的回应。在第 8 章中，我会分享一些常用的关键信息以证明设计决策的合理性，这样你将获得一些阐明回应的预制模板。

注 1：不要戳我的屏幕！

第 8 章

回应：常用信息

要说服他人，不该依靠正确的论点，而要依靠正确的字眼。

——约瑟夫·康拉德



既然已经深入研究了对干系人的回应，让我们快速回顾一下迄今为止学到的东西。我们的目标是与他们达成一致。实现这个目标所用的战略是告诉干系人我们的设计解决了问题，让用户更易于使用，并优于备选方案。我们可以运用第 7 章中的任意战术就此进行沟通。因此，我们现在需要识别出重要信息，这些信息有助于我们实际应用这些战术。

虽然每个项目都不尽相同，且每个客户都有着独特的需求，但我发现自己反复使用了一些阐明设计决策的方法。我常常用相同的说法来为我的项目辩护，在这里我将这些说法汇总，以供参考。它们中有些是类似或相关的，会为你在设计讨论中做出有效的回应奠定良好的基础。

这些就是你为实施战略并达成目标而进行沟通所需要的关键信息。记住我们的战略和战术，找到对你的处境最适用的信息，并适当调整以适用于你的具体情况。本章的目标是提供一个描述设计决策的常用方式的清单，供你在会议上重复使用。这组模板是形成最优回应的良好开端。

我将这些模板分为四类（排序不分先后）：业务、设计、研究、限制。这是一组在诉诸业务、指出重要的设计逻辑、论述掌握的研究和数据，或是提及面临的限制时都可以重复使用的回应。使用这些信息来证明你的方案可以提供更好的用户体验。

8.1 业务

为你的设计提供充分支持的最佳方法之一是将其直接与业务需求联系起来。以下是三种最常见的诉诸业务的回应。

- 有助于实现目标
- 促进主要用例
- 建立品牌

8.1.1 有助于实现目标

干系人总是欣赏你将解决方案与业务目标联系起来。这是一个通过激发高尚动机来证明你的设计的可靠方法。这很可能恰恰是你对“它解决了什么问题？”这个问题的答案，因为通常我们想要通过设计解决的问题与项目或整个业务的目标是一致的。无论论证的根源是什么，你都需要常常强调你的设计是为了帮助公司实现其目标。

你很难确切地知道一个特定的设计会如何影响你的目标，尤其是那些可能不会影响到整个应用程序的微小交互。这里的要点并不在于确切地知道什么。如果总是确切地知道什么一定会使我们的目标实现，我们就不再需要会议了。你需要相信，你的经验会引导你确信所有合理的必然性，即此设计至少是一系列方法中的一个步骤，这些方法会带领你达成目标。

为了有效地做到这一点，你要明确这种关联，并为你的方案如何解决特定问题做出解释。由于你已经在每个问题旁写下了解决方案（正如我第 2 章建议的那样），而且你的战略包括激发他人的高尚动机，所以你只需对这些关联进行清楚的陈述。表达这些关联的一个模式是：“[设计] 会影响 [目标]，因为 [原因]。”下面是几个例子。

- “把‘相关项目’移到产品描述的上方会提升用户参与度，因为他们有更多机会看到更多的产品。”
- “将‘最近项目’置于主屏幕顶端将会提升数据质量，因为用户会更加轻松地保存他们的数据流。”
- “移除登录请求将会降低放弃率，因为即使用户未登录，也可以绕过注册且仍可看到促销内容。”

这并不意味着每个人都会认同你的观点。也许你认为在“记住密码”处使用切换开关可以通过保持用户的登录状态来提升参与度，但我也许觉得经过实践检验的勾选框才是更加有效的解决方案。这里的目标并不是期望大家自动达成一致。目标是使我们所有的决策都具

有目的性，这是我们就此与干系人进行沟通的一种方式：尽可能频繁地将你的设计决策与商业目标联系起来。

8.1.2 促进主要用例

这也许是对所有设计决策最明显而普遍的解释，因为我们所做的就是在围绕一个特定的用例、用户故事或特征集来进行设计。取决于干系人的实际情况，他们也许没有意识到我们如何运用这些技术为决策创造结构和逻辑。指出哪个用例将受益于这个决策是一个展现你的思维过程的良好方式，它会让你用一种对干系人来说有意义的方式来讨论设计决策。

很多时候，我们试图通过最小化和限制继发情况或边缘情况来优化主要用例。例如，尽管我们鼓励所有用户维护账户配置信息，但这并不是应用程序的主要目的。这就表明我们的决策应该是把账户管理功能放置在一个下拉菜单内，而非一个显眼的行动召唤中。即使面临着其他的需求和特性，注意到这些理由也可以帮助你让人们专注于确保主要用例的优化。

虽然为一个用例做设计看似显而易见，但令人惊讶的是在进行集体决策时团队常常完全忽视应用程序的主要用途。既然认定你的决策与此用例相关联，你就要记得进行快速核查以确保你在来回修改的过程中并未忽略这种关联。甚至在决策之后，重新审视你希望为之设计的用例来复核你的决策也是非常有用的。当你发现团队偏离轨道时，可以提醒大家用例是什么以及我们的决定将对其产生何种影响，以此使团队回到正确的轨道上。

8.1.3 建立品牌

尽管对整体的用户体验来说不是那么重要，但我发觉自己往往仅仅基于公司的品牌标准来证明设计决策的合理性。有时候，之所以会这样是因为公司试图建立特定的形象，而我们的应用程序必须同样体现这一点。这在色彩、字体或语言的运用方面比在细节交互方面体现得更加明显，但指出品牌特征在交互方面的体现是很重要的。如果按照营销部门的要求选择了某种风格，那么你需要让干系人注意到这一点。

有时，应用程序设计是帮助企业建立品牌形象的良机。即使这通常不是用户体验流程中的显性部分，有些公司并没有一套包含按钮、下拉列表和复选框这些元素样式的标准。因此，我们也许有机会用自己的风格指南帮助这些公司逐步形成标准文档，让公司的视觉识别系统朝积极的方向发展。营销人员也许不会考虑界面控件，但他们在使用通用的设计语言更新品牌形象的标准时通常乐于听取设计师的观点。由他们创造的标准很大程度上基于他们自身的需求，例如平面广告和直接邮件。帮助他们了解我们在何处遇到问题，可以形成关于品牌的对话，来扩展和吸纳之前可能未被考虑的其他元素。最终的结果将是更好的合作和更全面的品牌指南。这也是干系人喜闻乐见的。

8.2 设计

我们做什么通常是有着设计方面的原因的。我发现有三种常用的方式来描述我的决策出于什么设计原因：

- 使用一种常见的设计模式
- 吸引用户的注意
- 为用户创建一个流程

8.2.1 使用一种常见的设计模式

设计师花费大量时间在其他网站、应用程序和设备上了解最新的有用的设计模式，因此我们自然会选择那些对受众和情境来说最合理的模式。每隔几个月，就会有新设计模式出现，来挑战我们对设备和系统交互的思考，我们都想知道哪种模式会流行起来。选择没有应用过的模式存在风险，但因为已被市场广泛理解而选择某种模式，则可以为你的决定提供充分的理由。

也许干系人并不了解 UI 设计中“模式”的概念，所以你要当心不要让他们觉得自己像个局外人。你需要帮助干系人理解这个概念，因为体验过程中的一致性很重要，在一种情境中改变预期的模式将会产生连锁反应，导致应用程序的其他地方都需要使用相同的模式。这绝不是一个孤立的决定。我们要创造一致性，这样用户就会知道该期待什么。

另一个微妙之处在于，模式的选择具有很大的主观性。除非你的项目有明确定义的设计语言和强有力的风格指南，否则哪种模式会对用户起作用这一初始抉择完全取决于你自己。测试之前都是如此。即使你进行了测试，仍然存在很大的主观性。所以记住，设计模式旨在提供一致性，为用户设定交互的预期。除此之外，如果没有坚实的研究建议使用其他的方式，对何种设计模式会起作用的争论都是徒劳的。

8.2.2 吸引用户的注意

设计工作中的一些部分相比其他部分而言更受直觉驱动，我发现这是一种通用的解释，在其他方法无法有效交流的情况下我的很多选择都可以这样解释。用户会看向哪里，他们如何浏览（而非阅读）网站，是什么让他们的视线从一个地方转移到另一个地方，思考这些问题时涉及很多心理学知识。这些知识大部分都通过色彩运用、负空间、平衡或者字体大小等方法提炼为设计实践。这些想法可以非常主观，很难向普通人解释，但他们在屏幕上看到的元素组合旨在让用户的视线从 A 点移动到 B 点，这一点往往很好解释。

以下是几个例子。

- “标题和行动召唤按顺序排列，以便用户先阅读标题再点击行动召唤。”

- “容器相互重叠，以便用户滚动页面时感觉它们彼此联系。”
- “元素从左至右，自上而下排列，因为用户倾向于以这种顺序浏览页面。”
- “我们使用绿色，因为绿色意味着行动或成功，并且这种对比会把用户的视线吸引到这个元素上。”

重要的是，我们要帮助干系人理解设计元素和用户行为之间的关系，这样他们就可以领会设计决策背后的根本原因。需要传达的是，我们不仅在页面上为美观而放置元素，而且试图将用户吸引到应用程序中，引导他们使用这些合理放置的设计元素。我们的决策基于让用户采取行动这一目标，这是任何网站或应用程序的终极目标。

8.2.3　为用户创建一个流程

创建用户流要花费大量的时间和精力。我们可以花费几天或几周时间将整面墙贴满便条，试图找到用户操作应用程序的最佳路径。这种层级结构表现在我们的作品中，影响着我们构建整个设计的方式。我们明确了用例、边界情况、错误流，并避开了失效的路径，到头来却听到干系人提出了会对整个流程造成干扰的修改建议，这可能会迫使我们重起炉灶。有时候，这种情况已经发生，而在我们并未意识到：我们修改了一处地方，却对流程中的另外某处产生了影响。我们基于善意但不知情的干系人的“奇思妙想”却无意中破坏了自己小心翼翼规划出的路径。你需要仔细关注你的决定将如何影响你所创建的流程。不要让干系人在尚未理解你为什么这样做时破坏了这个流程。

> “我们对付款流程的设计，是为了保证下一步每个连续的控件都在完全相同的位置，这样用户就能以线性方式前进。如果我们按照你提出的建议进行修改，将会在第三步打断这个流程，导致用户不得不停止并返回，而不能继续向前快速完成这个步骤。”

> “我们的注册流程首先只要求提交电子邮件地址，因为避免向用户一次性暴露所有字段，并允许用户逐步向他们的档案里添加信息，可以降低放弃率。如果我们在这一步就加上那些附加字段，验证规则将会使流程变得复杂，而一旦需要先纠正某个错误，用户流就被打断了。”

8.3　研究

使用数据、用户测试和其他研究来证明设计决策的合理性也许是最令人信服的。我发现，用研究支持我们的选择时，以下三种常见的回应非常有用。

- 经过数据验证
- 用户测试表明
- 其他研究支持

8.3.1 经过数据验证

使用数据支持你的设计决定是与干系人达成一致的“黄金门票”，因为这是证明你的设计能达到预期效果的最科学的方法。使用数据的重要性是不可低估的。公司常常有足够的数据，但是缺乏进行筛选并得出有意义结论的时间和技能，所以你需要找出对你有用的数据，证明自己的决定。

有时候，包括我自己在内的很多设计师很难专注于一张满是百分比和小数点的电子表格。你希望有人可以帮助你找出数字的含义，或是希望获得一份以合理的形式呈现数据的幻灯片。在这方面为你提供帮助的人通常是产品负责人和项目经理，但你很可能要在一片混乱中进行梳理，建立设计元素和用户行为之间的联系。这并不容易，但好消息是你付出的努力将会取得丰厚的回报，因为几乎所有人都对数据深信不疑。

我们可以用两种类型的数据来谈论设计决定。第一种是*现有数据*：已经获得的可以用来帮助我们做决定的数据。第二种是*反射数据*：对设计做出修改后收集起来的用于对比修改前后效果的数据。借助现有数据，你可以做出有根据的推测。实际上我们不知道提出的解决方案是否会帮助我们达成目标，但我们可以运用数据来做出最好的推测。反射数据是在我们做出有根据的推测后才需要的，用于检查修改，并证实修改后的数据更优。当你掌握了这类信息后，“正确”答案就更加清晰了。

数据对干系人来说确实很有说服力。因此，意识到不良数据会导致错误的选择是很重要的，所以我们真的要慎用这种方法。我的意思是，数据经常会告诉我们用户做了什么，却无法告诉我们他们为何这样做。我们试图通过着眼于“什么”来推断出“为什么”，这自然需要做出假设。如果我们的修改基于一个错误的假设，后果就是得到一个成事不足败事有余的设计。所以请记住，只有在把数据作为项目整体的一种度量，融入情境并且没有太多假设时，基于数据做决定才会真正有效。

我之前的一个经理是个极易受数据影响的人。她可以花几个小时来和我讨论不同的设计方案，但一旦有支持某一方观点的数据出现，讨论就会结束。我很快就注意到了这一点，并发现每当我收集数据来支持我的提议，她都会同意。这是一种奇特的力量，因为我很想通过堆砌数字来支持我的方案，即使它们之间没有真正的直接关联。这就是数据的问题：几乎每个人都相信它，但它很容易被人操纵。此处需要记住的关键是，我们的目标并不仅仅是与干系人达成一致并用我们的方式来设计，我们的目标是创造最好的用户体验并帮助我们的干系人达成他们的目标。扭曲数据所反映的观点来自私地支持自己的主张，这并不有长期的效用。

为了获得干系人的关注，以一个强调你使用了数据的短句来开始你的回应是很重要的，下面是几个例子。

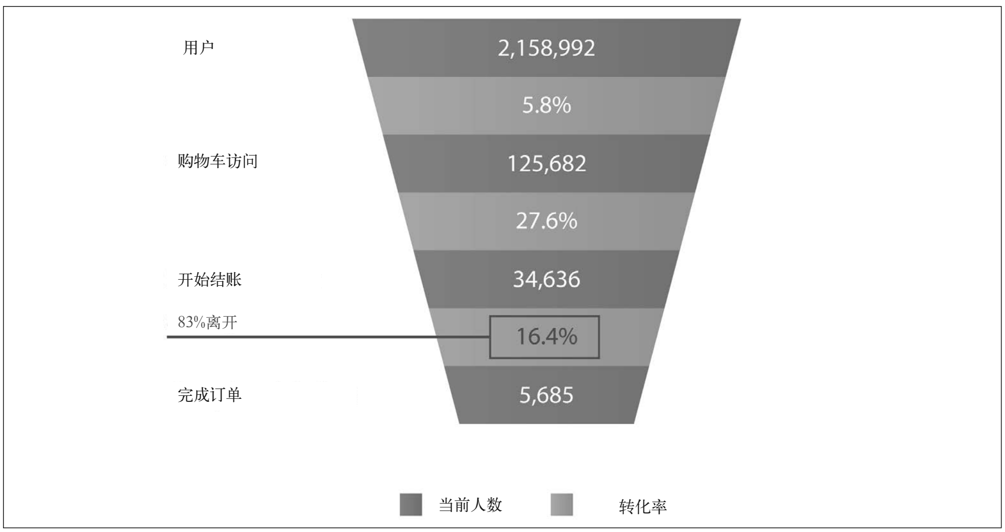
- “根据我们的分析……”
- “我们有数据表明……”

- “我们正在追踪这个指标……”

通常情况下，充满信心地简要陈述数据说明了什么就足够了，无需进一步讨论。

- “根据我们的分析，在用户流中，有 64% 的用户在这个步骤离开。”
- “我们有数据表明，对电话号码的要求是用户转化中的最大障碍。”
- “我们正在追踪这个指标，发现自从做了这个修改之后参与度大幅下降。”

然而，即使手头并没有你引证的数据，你也应该随时准备提供它们。我通常从单独的文件或之前看到的报告中准备数据，当干系人问起时，我知道自己可以将这些数据分享给他们。通常情况下，告诉干系人你可以稍后将报告发给他们就足够了，只要你能及时跟进。但最佳实践是当场使用简单的方式直观地展示数据，以便干系人可以真正理解这个理念。因为很多人都是视觉动物，展示图表、图像或简单的表格能帮助你清楚说明数据在这个决定中的重要性。



使用视觉资料来展示数据是证明设计方案的有效方法

你必须判断哪一种数据与干系人关系最大，并优化你的设计来提高这些指标。使用数据来支持你的决定是非常有说服力的，只要你的数据和论点之间有着密切的关联，并且你做出了正确的假设。

8.3.2　用户测试表明

通常，我们都观察过其他人如何使用我们的设计，这些观察为我们做决定提供了参考。意识到这些研究何时会对我们的决定产生影响，这将帮助我们在合适的时机与干系人进行沟通。通过联系可用性研究展示设计的优越，是为设计辩护的极为有效的方式，因为这表明

你的理念对真实世界中的真实受众是行得通的。为干系人构建故事的做法给设计增添了人性化色彩，平衡了原始数据带来的机械感。取决于干系人的实际情况，使用真实的用户故事可能会比数字和图表更有效。你可以使用第 7 章的战术来代表用户，向干系人讲述一个能促使他对你的决定表示认同的用户故事。

将用户观察作为证明设计决策正确性的依据所带来的挑战在于，它以你对会话的记忆为基础，可能会很主观，而且出于与客户会见的目的建立文档也是很困难的。通常，我们凭借记忆将这些信息带给干系人，这是一些或许只残存在我们头脑中的知识，例如，“在上周的可用性研究过程中，我们意识到用户对‘确定’和‘取消’按钮感到困惑，因为它们的设计过于相似。”即使这种陈述基于我们与用户接触的经历，也无疑会受到我们自身记忆和研究结论的影响。但这仍然是一个行之有效的方式，可以用来表明你在与用户互动，并根据从中了解到的情况改进设计。只此一点就非常具有沟通的价值。

传达我们在用户测试中得到的观察结果的最好方式是制作一系列幻灯片，附带几段精选的用户引言，甚至可以附带用于展示问题区域的视频剪辑。你可以剪辑出几秒钟的会话视频，或为研究中最相关的部分创建精彩集锦。这表明你珍视每个人的时间，只向他们展示最重要的部分，同时也给予他们一个参与真实用户会话的机会。即使需要提前准备整合，这也是真正向干系人展示你为什么要做你所做的事情的唯一方式，并且取决于提议修改的范围，这么做可能会更有必要。如果时间允许，我甚至建议向他们展示一两个完整的用户会话。我发现这通常是干系人第一次看到用户会话。任何时候，只要让干系人看到真实的用户如何使用应用程序，你就为他们创建了一个与用户共情的连接，并促使他们行动起来为用户的利益做出改变。



在你的幻灯片内包含一个来自用户会话的短视频或引言，这是一种使干系人快速接触到真实用户的有效方式

8.3.3　其他研究支持

我在讨论设计时常常引用曾看到的外部研究。我花费大量时间浏览博客、阅读书籍和收听播客，这些信息常常潜移默化地影响着我的思维。我一直在发掘新的最佳实践，甚至无意识地将它们与我的工作相结合。与干系人交谈并当场解析设计过程之前，我甚至没有意识到这一点。我发现自己说“我最近读到……”，然后不得不回过头去寻找这些原始资料。

于是，我养成了一种习惯：将有用的研究保存在项目文件夹中或在共享文档中列一个清单，方便提供给其他人。随意浏览其他研究时，我将链接、引用和数据复制到一个可以进行后续整理的独立文件中，以备不时之需。通常，我的笔记包括标题、作者、链接以及与我的项目有关部分的描述或研究结果的简短摘要。这让我更容易对其他研究进行阐述，因为如果客户问起，我可以快速将这些参考资料发送给他们。

事实上需要提供原始研究的情况少之又少，除非人们不认同你的观点。大多数时候干系人都会认可这些报告，从而相信你说的其他部分。与对分析的运用非常相似，这可能是一种危险的力量，因为如果倾向于夸大或误记了数据，你仍会做出糟糕的决定。因此，我不建议在没有可用的参考文献的情况下引用其他研究。有时你对一项研究的记忆以及对实际研究结果的理解深受你自身观点的影响。你很容易将其曲解为对自己有利的东西，所以要谨慎。

尽管如此，其他时候，列举所有外部参考对证明你的决定的合理性仍然十分重要。当赌注颇高时，这可能是使人们相信你的设计是最优选择的唯一方法。然而，如果你的干系人并没有准备好反驳你精心准备的研究清单，这可能不公平。如果你不注意，就会给其他人一种受到攻击的感觉。在这种情况下，你可以给他们思考并选择改日答复的机会，比如把你的研究提前发给他们审阅，或呈现同一问题正反两个方面的研究以便进行讨论。你并不希望他们觉得是被迫同意你的。

将汉堡图标移出菜单



汉堡菜单图标

我曾参与的一个移动项目使用了目前十分常见的“汉堡图标”作为主导航。在改版的过程中，我屡次尝试说服客户放弃使用这个图标来囊括菜单中的一切，但并没有成功。我的建议基于一个研究，该研究显示汉堡图标并不像文字“菜单”那样有效，然而仅仅告诉客户这些并没有足够的说服力。在为一次会议做准备时，我尽可能多地收集了关于这个主题的文章（其中有少许与我的观点不同），并在单独的浏览器标签中将它们一一打开。当我们讨论到那个议程项目时，我再次展示了我提议的设计方案，然后逐一点击这些标签并快速总结每篇文章的观点。我讲完后，客户对我做的充分准备印象深刻，并承认他们没有同样多的证据来支持他们的观点，而后我们重新启动了对更换图标的讨论。最终的结果是对两种提议的选择进行 A/B 测试，以测试结果为依据进行下一步的决策。假如我没有准备好关于这项研究的资料，我们就无法重启这一讨论。

当使用外部研究来支持你的决策时，你要牢记以下几点。

- 养成发现所需研究后立即保存至单独文档的习惯。
- 记录标题、作者、链接 / 来源，以及日期。
- 为文章做一个简短摘要，或用一句话阐明它与你的项目有何关联。
- 当干系人询问时，向他们提供参考资料的清单。
- 为了平衡，试着去寻找支持其他观点的文章。
- 给干系人考虑的机会或让他们择日答复。


用户生成内容

Tom Greever 于2014–5–14编辑　　2次修改

用户生成内容的更重要性

超过八成的人表示来自陌生人的用户生成内容会影响他们的购买行为并表明品牌质量，51%的人表示实际上用户生成内容比他们亲友的观点更重要，并且比网站内容更值得信赖。18至24岁的用户中，65%的人在做出购买决定时会参考社交网络上分享的信息（来源：eMarketer）。最重要的是，三分之二的消费者使用搜索引擎进行研究并做出购买决定（来源：eConsultancy）。http://biog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/31258/Why-User-Generated-Content-Is-More-Important-Than-You-Think.aspx

千禧一代对用户生成内容的信任度比对其他媒体的信任度高50%

lpso的研究显示，千禧一代给予UGC和专业评论同等的信任。同样，相比其他类型的媒体，在购买时，UGC的影响力要高出20%，容易被记住的概率高出了35%。
http://mashable.com/2014/04/09/millennials-user-generated-media/

千禧一代喜欢用户生成内容和来自同辈人的评论

下面的研究显示，千禧一代每天花18小时在媒体上，其中30%的时间用来消费用户生成内容。千禧一代信任几乎70%的同辈评论，当地同辈人的真实评论目前对业务更为重要。
http://larchedigitalmedia.com/millennials-love-user-generated-content-and-peer-reviews/。

据称，千禧一代高度信任用户生成内容

http://www.marketingcharts.com/wp/online/millennials-said-to-be-highly-trusting-of-user-generated-content-41276/

发现一项研究对我的客户有用时，我会将它编辑到文档中，这样如果在会上需要用到，我可以快速地引用。客户通常会请我将整个文档分享给他们，以便他们使用这些信息说服其他干系人

8.4 限制

正如我们常常以认为需要完成的事情为基础来证明决策的合理性，我们也常常要在需要考虑到一些限制的情况下为设计决策辩护。我们不能总是做客户想要我们去做的事情，这仅仅是因为有一些因素超出了我们的控制，或是我们试图遵从设计和编程标准。我发现对于限制有三种常见的回应。

- 没有足够的资源
- 受到技术的限制
- 遵从一种标准

8.4.1 没有足够的资源

很遗憾，在现实中，公司常常不具备为实现对于应用程序或网站的梦想所需的一切。他们没有足够的资金或人力来支持每个人设计并实现他们能想到的任何事物。将这些限制因素纳入考虑之中是决策过程的重要一环，因为在一些根本不可能完成的事情上花费太多时间是一种浪费。资源方面的限制通常只关乎财力和人力，而以下四个主要方面似乎对网站和应用程序设计的影响更多。

支持

缺乏支持、基础设施或内部流程来处理额外的需求。即使项目可以实现并上线，长期来看也没有足够的内部支持来维护它。这可能是因为没有建立处理额外呼叫的客户服务，或是会计并没有处理支付的实战经验，或质量保证人员没有能力去测试其他应用程序。这更多是关乎流程而非关乎人力。企业还没有准备好处理我们想要做的事情。这些支持角色是设计的重要考虑因素，将其纳入我们的决策过程是需要阐明的重点。

人力

没有足够的设计师或开发人员来在给定的时间和约束条件下落实工作。原因很简单，我们想要做的事情需要大量的员工，而我们并不具备这个条件。这甚至可能不是预算问题，而是招聘问题：我们招不到合适的人才或者无法足够快地招聘。也许这只是一个短期问题，但没有足够的人力是制约设计的正当理由。要经常考虑当前和今后的人员组成将如何影响你的设计。

资金

现有的预算不足以获得实现这个设计所需的服务或技术。无论你有多少资金，只要在产品上无限制地挥霍，钱就永远也不够用。总有新硬件或热门的新服务可以用来扩充产品，使之更上一层楼。但没有这些资源，我们必须考虑资金的限制，并控制设计。你需要把资金的限制作为一个显性因素来证明你的设计决策，这很重要。

时间

对于现有的要求，没有足够的时间来实现这个设计。时间有限时，我们通常会将想法压缩到可行的程度。这种能够感知到的降级正是最需要去沟通的。每个干系人都想尽快开发出最大最好的应用程序，因此很多团队从最小可行产品着手，并随着时间推移不断进行迭代。理论上，我们永远不该告诉干系人我们没有足够的时间，因为我们应该在每个周期内完成适当的工作。但在现实中，我们常常将想法打折扣，以适应当前的日程。

告诉干系人你的资源限制，这可能会带来发人深省的认同或是理所应当的愤怒。无论如何，结果是好的。一方面，他们倾向于认同你的意见，因为他们理解资源的现状；另一方面，他们可能不得不为你争取额外的资源来落实这个方案。关键不在于最后的结果，而在于你详细解释了工作中面临的实际情况。我们必须围绕着资源方面的限制来进行设计。

8.4.2 受到技术的限制

设计师自以为可以创造出任何事物，但现实情况是我们会受到技术的限制。技术是否实际可用当然会影响设计决策，这一点需要向干系人解释清楚。通常情况下，这些约束条件在创建设计之初是无法预见的，只有在实施阶段我们才能做出调整。干系人有一定的预期，但在落实这些预期时，我们意识到必须有所牺牲。

有时这些限制是硬性的，根本无法突破。移动应用程序设计中的一个常见例子就是设备屏幕的尺寸：我们根本没有足够的空间来实现客户想要的一切。其他时候，则有更多原始技术的限制。例如，我在设计移动 Web 应用程序，客户想要在浏览器中使用设备摄像头。虽然这在技术上是可行的，但对它的支持并不普遍，放弃这项功能是个显而易见的决定。另一种可能的情况是，其他在你掌控之外的技术因素迫使你做出决策。也许服务器根本没有能力满足你的需求，或者你想要的技术并不能低价或简单地获得。在这些情况下，合适的做法是提出以下建议：即使每个人都认同这是一个好想法，也不要考虑去实现这些设计，除非我们有更好的技术。

事情并非总是如此简单。这些决定可能是非设计人员（和非开发人员）最难以理解的，因为理由往往具有较高的技术性。干系人并不喜欢（或并不理解）这些限制，甚至可能因为你不能完成与竞争对手相同的事情而心生反感。我能想象一位主管拿出手机，向你展示其他人做这件事的方式，然后问道："为什么我们不能这样做呢？"但这些限制是真实存在的，我们必须帮助干系人看到这些限制，将其纳入决策。

8.4.3 遵从一种标准

有时候，干系人希望我们做的事情会违背应用程序的技术或社会标准。我们希望应用程序可以在不同设备的不同浏览器上供所有用户使用，所以我们必须遵循在开发方面设定的规则。这有时会导致我们对设计做出修改以适应这些标准。

出于可访问性进行的设计就是一个例子。一个可访问的应用程序在实现时就限定了可选择的控件的种类，以及交互的实现方式。如果希望程序适用于所有人，我们通常从一个没有限制的设计开始，逐渐简化直至真正可以实现。即便技术上没有问题，时间或其他因素也可能限制设计的实现，所以我们必须调整期望以适应现实需要。

另一种常见的情况关乎标准的 HTML 控件类型。也许干系人想要自定义的日期选择器，但是我们没有能力自己建立和维护选择器。“自力更生”并不总是正确的决定，所以最好解释一下为什么使用标准控件对用户和盈利都有好处。有时高度交互的页面元素需要编程技巧来实现。在这种情况下，如果要建立适用于不同设备或浏览器的应用程序，你可能需要远离那些过于复杂的东西。总而言之，应用程序的标准不但对开发流程有益，而且长远来看同样有利于应用程序的可移植性和可访问性。这些标准预示并影响着我们的设计决策。

对原生应用让步

我曾为一个非盈利组织做过基于 Web 的移动应用程序方面的咨询。该应用程序将运行在主流手机浏览器上，但客户想要它表现得更像一个原生应用程序。为此，他们的团队设计了一系列的交互和设计模式，虽然这些模式对一些原生应用程序来说理所当然，但需要我们在功能上对原生浏览器有所覆盖，在此过程中可能会打破一些 Web 标准。这不仅对实际开发提出了技术挑战，也引起了一系列令人困惑的交互。例如，浏览器使用者无法上下滚动页面，只能通过左右滑动浏览网站。最后我说服了客户，使他们相信重视原生浏览器的表现比在浏览器中维护原生应用程序的感知更重要。至少对于初次开发，他们放弃了所有的自定义手势事件，坚持使用可靠的（基于标准的）HTML 和 JavaScript。

希望你已明白不同项目中的设计决策时常有着相似的原理和解释。有了常用信息清单作为回应的基础，设计师的沟通工作会变得更加容易。任何种情况下，它们都可以作为模板使用，帮助你迅速做出回应。

专注于“达成一致”这一目标，我们现在拥有了一种便于记忆的战略、一套可操作的战术以及一个常用信息的清单作为回应的基础。下一步是将这些融会贯通，放入最终帮我们实现目标的准则。我们曾承诺使用一种既引人注目又能促进达成一致的方式来有效地表达设计决策，现在我们距离兑现这个承诺仅有一步之遥。接下来，我们将组建一个理想的回应。

第 9 章

理想回应：达成一致

> 没有永久的一致，除非双方共赢。
>
> ——吉米·卡特



至此我们已经介绍了塑造回应的几种战术，以及对设计反馈做出回应的几种最常用的方式。如果我们将这些实践结合起来，就可以看到这将如何构成对干系人做出标准回应的基础，这一基础建立了成功的准则。

如果想要引人注意且具有说服力，对设计反馈的回应需要涉及许多领域。对于用户体验讨论，我有一个向干系人阐明设计方案的实用准则。这就是理想回应。

确定问题

　我们必须时刻保持专注，并确保干系人意识到了我们正在解决的问题；否则对话很快就会适得其反。简要地陈述你的设计所解决的问题，使每个人都站在同一起跑线上。

描述解决方案

　这正是具体设计与你试图解决的问题相关联的地方。为你所做的事情与它如何解决问题建立确切的联系。如果没有明确的解决方案，设计就无用且无效。

与用户共情

干系人可能会忘记处于产品另一端的用户。我们的职责是代表用户，体会他们的负担，并采取行动。念及处于你设计过程中心的人，陈述你的方案如何为特定用户解决问题。

诉诸业务

仅是修修补补还不够。我们所有的决定在某种程度上都必须壮大业务或发展公司。你要描述你的决定会如何对目标、标准和关键绩效指标产生影响。提及它们并将其联系在一起，以此证明你设计的价值。

锁定共识

在清楚地阐释你的方案后，直接征求干系人的同意。你不想让这次谈话没有结果，悬而未决。直接发问："你是否同意？"使他们不得不对你做出回应，从而让项目向前推进。

9.1 达成一致

当然，"达成一致"是本书的终极目标。因为没有达成一致，你与干系人谈论的一切都只是想法。你可以为你的方案提出充分的理由，坚持你的立场并自信满满地离开，但如果没有团队中所有人的认同，你的项目便不会成功。这就是为什么锁定共识如此关键，因为它能让你将想法变成真正理想的东西。

9.1.1 要直接

为了达成一致，你需要直截了当地请求干系人买账。最简单的方式是问："你是否同意？"你要把他们置于需要做出回应的境地，然后再继续。此外需要明确的是，你正向他们请求一种特定的回应（即同意），你在期待着一个答案。

设计讨论在获得进展之前很容易在不经意间转化为少数几个随意的想法。然而，如果你还未同干系人达成一致，不要让团队继续议程的下一项。你需要中止冗长的闲谈，直说："在我们继续下一项之前，大家是否达成一致了？"若想确保这一话题不会由于有些人忘记已经做出的决定而在下次会议中重新提及，获得口头确认是很重要的。

9.1.2 强调利好或后果

除了直接提问，你也要斟酌发问的措辞，这样干系人才会提供你所需要的答案。换句话说，你要通过提问方式表明正确的选择是什么，迫使他们给出同意的答复。你也可以强调反对负面影响，或是强调达成一致的好处。例如，"你是否同意我们应该通过移除这些字段来提高转化率？"在这种情况下，你强调的是你的解决方案将会提高转化率。你的干系人不太可能反对一个能够提高转化率的决定。

安全保障说明

我的一个客户因为安全方面的考虑，单方面决定将一些用户信息移出表单验证消息，但我并不认为这样做合理。我表明为了保证用户体验需要展现该数据，之后我问道："你是否同意？你认为我们应该有意地向用户隐藏这个信息吗？"以此征求同意。用这种方式表述我的问题，表明了我认为正确的选择，也将她置于需要认同的境地。没有人想向用户刻意隐瞒关键信息。

9.1.3 积极争取支持

最后，直截了当地询问干系人是否同意，以此促使他们也做出直接的回应。有时干系人的反应并不直接，而我们为了达成目标，需要他们把自己的想法直接告诉我们。如果他们不同意我们也需要知道，这是毫无疑问的。直接提出问题并强调这对于用户体验的影响，干系人会被迫做出答复，让你清楚他处于哪一阵营。如果立场不坚定，他很有可能会赞同你，这样就可以继续前进了。如果他与你意见相左，这就为你创造了一个继续讨论的机会，由此得出恰当的解决方案来满足所有人的需求。无论如何，你都会得到一个明确的答案。

9.2 综合来看

现在我们开始使用目前为止介绍过的所有方法来形成回应。

- 用"致谢、复述和准备"提供一种自然的过渡
- 思考我们对三大问题的答案
- 用多种必要的战术表达诉求
- 充分应用对设计考量的常用回应
- 将以上所有都纳入理想回应中，以达成一致

下面是一些案例研究。这些案例使用了理想回应来回应干系人反馈。我的目的是为你提供几种常见情形以及相应的回应，以便进一步展示你可以如何向干系人明确有力地阐述设计决定。这些情形可能是我实际碰到过的情况，也可能不是。我既不能确认也不能否认这些情节在现实生活中的存在。为了避免不必要的麻烦，设计模式和 UI 控件的名字已经更改。

简单起见，我不过多提供产品或谈话的背景。这些例子很常见，单凭情境你就可以做出推断。不要关注案例中反馈的具体细节，而要考虑在实际工作中如何应用这些案例以一种迎合其需要的方式与干系人沟通设计的价值。

掌控我的内容	
致谢、复述、准备	感谢你来找我，你希望能在页面上对内容进行手动排序。我知道你想要对文章的展示方式有更多的掌控，但我们有意限制给予内容创建者的控制程度，以维持某种一致性，所以让我们来谈谈帮助你的最佳方式
确定问题	根据我们的经验，在熟悉和半熟悉的情况下，我们面临的挑战是，每种视图都应该按时间排序，以便用户对顶部的最新内容有所预期。这使文章列表保持最新状态，并确保所有内容创建者每周都提交新的内容
明确解决方案	我建议添加一个功能，通过此功能你可以在任何时候将一篇文章“钉”在文章流的顶端，你不必对所有内容进行手动排序。如果要置顶一篇新文章，既有的置顶文章将被替换。我们会为置顶文章添加一个特别的图标或视觉提示
与用户共情	这个办法可以让用户依然理解内容流是按时间排序的。视觉提示会帮助他们知悉置顶的文章已经从常规的内容流中移除了
诉诸业务	对你来说，这会使其中一篇文章脱颖而出，并在较长时期内获得额外的曝光。此外，你也会对文章展示有更强的掌控感，并规避了每个人都对内容重新排序的风险
锁定共识	一次选择一篇特色文章，对你来说是否是一个可接受的解决方案呢？或者你仍旧认为我们应该允许每个人都按照自己的想法来对内容进行排序呢？

“加入购物车”交互	
致谢、复述、准备	感谢你与我们分享对这个项目的思考。你的见解非常有价值，很感激你能将所有这些与我们分享。我将回顾你所有的观点，以便进行讨论，但在我们开始讨论之前，我想请你知道，我们决定的一些事情是基于一个我认为你能够认同的解释。首先我想回顾一下新的“加入购物车”交互
确定问题	我们面临的问题是，初次见到这个界面时，用户会对两个按钮的存在感到困惑，不明白每个按钮代表什么以及应该点击哪个按钮
明确解决方案	我们的解决方案是将这两个按钮整合为一个“加入购物车”按钮。点击这一按钮会显示更多选项，让用户在首次提交之后有机会做出第二次选择，而不必预先做出所有决定
与用户共情	请记住，我们的用户经常在办公地点订购物品。他可能是一名忙碌的经理，在走过大厅时注意到有一个灯泡出了故障，需要当场订购一个新的灯泡。他并没有将全部的注意力放在应用程序上，我们需要向他呈现不需要太多思考的简单选项
诉诸业务	我们相信我们的解决方案会增加转化率，因为即使为用户制造了一次额外的点击，这也使得将某件商品加入购物车的选择变得更加容易。“加入购物车”的含义是毋庸置疑的，因为它关乎标准商务。很简单，将会有更多的人点击“加入购物车”按钮
锁定共识	我明白公司更倾向于现有的设计语言，但是我们相信这种新方案应该应用于下一个版本。我们甚至可以考虑将它与现有方案一起进行 A/B 测试，以便直接对比测试结果。我们今年希望看到转化率显著增长，而这是实现这一点的重要手段之一。你同意吗？

过度品牌化	
致谢、复述、准备	感谢你在 logo 和色彩方面的建议。我同意你的建议，我们可以做出某些调整进行改善。我们面临的挑战在于，营销部门正在推进此事，而我们对最终决定的建议并不多。无论如何，我觉得这里有几个问题需要探讨
确定问题	营销部门想要将这一提议与产品的其他部分分离开来，围绕它来进行运作并形成认知。但问题是，在我看来用户不难以理解这些子品牌之间的区别。他们使用这个应用程序是因为它的实用性，而非因为品牌附加价值，而放置 logo 和标语这些额外元素会让他们反感
明确解决方案	我的建议是避免在这个区域使用 logo，而应该将品牌方面的着力点放在对颜色和文案的使用上，以此传达信息。在这个视图中，我们可以使用小图标来辨识附加服务或者添加一行用颜色作区分的文案来凸显价值。这将为我们节省大量的空间，并将对用户的影响降到最低。要做到这一点，我们需要与营销部门一起探讨解决方案
与用户共情	从用户的角度来看，这样的子品牌是没有意义的。他们的主要兴趣在于完成任务和完成工作。在他们的行进路径上放置 logo 这一行为妨碍了他们高效地使用应用程序，从而减缓了他们完成任务的速度。这不仅会使用户感到沮丧，当用户无法尽快进入流程时，这也可能影响付费服务的转化率
诉诸业务	我们这次提议的目标是在用户进入此流程时为附加服务创造一个新的收入来源。我知道营销部门想要利用这次机会创建一个带有这些附加服务的新产品，但我相信品牌化的方法即使是在最理想的情况下也不能向用户提供价值，反而会使他们感到迷惑，在糟糕的情况下，甚至会让他们放慢速度。换句话说，这可能会使我们由此渠道创造收入的努力毁于一旦
锁定共识	我想请你帮忙与营销部门一起去除一些品牌化方面的要求。我很乐意为他们提供备选方案，并帮助他们理解用户的观点。你是否同意我们应该尽量减少附加服务的品牌化呢？

主菜单混乱	
致谢、复述、准备	谢谢你的建议。我非常欣赏你对这些修改的看法，我也理解你对于将这些新选项添加至主菜单的建议。然而，我认为我们可以讨论出一个更好的方案以确保这些新功能具有可见性
确定问题	我所观察到的问题是，我们经常往主菜单里添加新的选项，结果它变成了一个让我们不知如何处理的链接集合。另外，这些都是基于时间的促销活动，而非永久特价，所以用户不太可能在菜单中明确地寻找它们，因为用户并没有将它们看作一个不变的功能集
明确解决方案	我的建议是着力于在内容槽中突出这些促销，我们已经使用这些内容槽展现了其他重要信息，例如系统警报或者搜索建议文本。有新的特价时，我们可以在这些内容区域里进行展示，这样就有更多的空间来放置图片和其他内容了
与用户共情	我们不希望用户被主菜单中太多的选择搞得不知所措。我们可以适当地添加与用户的当前任务相关的情境感知信息，以此为他们提供更多的价值
诉诸业务	将这些项目放置在主菜单中，结果会适得其反，因为用户不太可能找到这些埋藏在菜单深处的项目。然而，策略性地将它们放在页面现有的区域中会增加促销的可见性并提高这个方案的参与度
锁定共识	我想将“使用我们现有的区域”这一想法向前推进，并为下次会议准备一些原型。你是否认同这个方案能提供更高的可见性并改善体验呢？或者你认为冒着让用户迷失在其他选项中的风险将它添加到菜单是更好的做法？

带有商标的横幅	
致谢、复述、准备	感谢你建议在应用程序的标题栏中添加 logo。我知道你想要在体验中体现我们的品牌，我也认为这很重要，所以让我们来谈谈如何以最好的方式实现这一点
确定问题	像这样的应用程序所面临的挑战是，我们的空间有限，不能让用户访问导航中的全部内容。另外，我们希望他们尽量少受干扰，以专注于任务
明确解决方案	我们之所以选择不在标题栏中放置 logo，是因为它没有真正为用户提供任何功能。移除 logo，我们可以有更多空间来放置导航选项，同时也为用户呈现了更简单的页面
与用户共情	当用户进入应用程序后，logo 并不直接为他们提供价值。它只能用来增强他们对正在消费的服务的品牌感。用户可以把精力集中在高效使用应用程序上，因为他们少了一个视觉干扰。我们在界面中移除的元素越多，对用户体验的改善就越大
诉诸业务	品牌很重要，因此我们要将品牌元素从颜色、语言、交互等方面渗透至应用程序中。我们也提供了一个“关于”选项，即一个带有 logo 以及其他产品链接的页面。同样值得指出的是，用户已经在我们的品牌上有所投入，因为他们注册了服务。登录视图中同样显著地展示了 logo
锁定共识	营销网站最适合通过 logo 传达品牌，然而应用程序最适合让用户专注于任务。我建议在用户登录之后让他们专心使用应用程序，在品牌推广更重要的其他位置进行更加明确的品牌宣传。不知你是否认同我的观点呢？

收集电话号码	
致谢、复述、准备	谢谢你花时间与我们分享你在这个新设计上的想法。我注意到你提出了几处修改建议，我想逐一回顾每个建议以确保我们意见一致
确定问题	你提到的第一件事是需要在注册表单中添加一个电话号码字段。对于注册表单我们的重点是提高表单的转化率，所以设计依照这个目标进行了优化
明确解决方案	我们删除电话号码字段有以下几个原因。首先，使用客户联系你的媒介来与客户联系是最佳实践。因此，在线表单提交过程中应该通过电子邮件而非电话进行验证。其次，对于任何表单来说，较少的字段会显著提高转化率，因为用户可以更快地完成，且不需要过多思考他们输入的内容。最后，我这里有一些研究表明，在表单中仅仅增加一个电话号码字段就会使转化率下降超过 30%，即使这个字段并非必填项
与用户共情	造成这种现象的原因在于很多用户对提供电话号码非常小心，唯恐被添加到电话销售名单中去。进一步来说，电话号码字段的存在本身就会让用户对要求填写电话号码的公司心生怀疑。很多用户质疑道：“为什么在线表单需要电话号码呢？”
诉诸业务	我知道你想要记录用户的电话号码，但将这个字段从表单中移除更有利于提高转化率。在完成用户转化后，我们有许多跟进机会，引导用户建立关联，并在资料中逐步添加个人信息。这样会使我们与新客户创建更有意义的关系，并从一开始就建立信任。删除这个字段，是在创造良好用户体验的同时实现业务目标的最佳平衡点
锁定共识	你是否同意我们应该将这个字段从表单中删除？或者你觉得冒险显示这个字段并降低转化率是值得的？

信息过多	
致谢、复述、准备	感谢你今天的到来。我很欣赏你对我们项目的建议。你的视角很独特，我想与你谈谈你的一些关注点，也提出我自己的一些观点。但我认为就我们需要关注的事情而言，我们已经达成了共识
确定问题	这个设计要向顾客展示商品的划算程度。我们的方案强调人们在这些物品上可以节省多少钱，用户不用过多地思考和计算。当前实施过程中面临的挑战在于，业务部门给定了太多信息，不能在一个狭小的空间里把这些划算程度都显示出来。我们在这里显示了标价、折扣率、节省的金额、免费送货，以及一个“超值”的标志。除此之外，我们还需要将表示紧迫感的计时器、可供数量，以及“限时降价”的标语包括进去
明确解决方案	我们的解决方案是使用一系列关于在何时展示哪些信息的逻辑和规则，这样就不会使用户淹没在过多的信息中。例如，我们应该在折扣率和节省的金额之间二选一，而非同时显示。在这种情况下，我们选择显示折扣率大于 30%，这比“节省 3 美元”看起来更为划算。另外，我们只在此价格将在 24 小时之后失效的情况下展示计时器，只在存货较少时显示数量。围绕这个逻辑来组织我们的信息，是向顾客传达价值的最佳方式，用不着展示所有的信息的大杂烩
与用户共情	顾客没有时间阅读所有的细节并计算哪些物品最为划算。展示太多信息只会使他们更加困惑，因为他们不知道应该关注哪个信息。我们的方法让我们掌握了向顾客展示哪些信息的控制权，这样我们可以减轻客户的负担，让他们专注于购物。这会使顾客更快地做出购买决定
诉诸业务	只关注每件商品最重要、最相关的信息，我们更有可能增加这些商品的销量和收入，因为对消费者来说，浏览并购买这些商品会更加容易。减少用户看到的信息，让他们解脱，他们会更快地做出购买决定并产生更高的转化率
锁定共识	避免展示众多不同信息，获得一个专注于划算程度的方案，这正是解决之道。我们应该为了简化提供给顾客的文案而专注于信息，对此你是否同意？

定制报告	
致谢、复述、准备	感谢你对事件列表视图的看法。你提供了很好的反馈，我会逐一回顾，确保我们对需要完成的工作达成共识
确定问题	你提到你想要在图表视图中直接自定义每个报告的功能。我也认同这对应用程序来说是一个很好的附加功能
明确解决方案	我们有意忽视了这个想法，因为它不在我们这一阶段的项目范围之内。这个概念需要增加相当多的功能和设计才能良好地实现
与用户共情	我们了解到，尽管这一功能对一些用户有用，但大多数用户并不需要这种程度的定制。就目前来看，没有这一功能的界面会更加简单
诉诸业务	用现在这样最简单的形式完成事件视图，我们将可以在截止日期前完成这一套核心功能，让这个视图更快与用户见面。在此之后，我们可以收集用户反馈，并为实现你的想法制订计划
锁定共识	我们暂不考虑这个功能，你是否可以接受？抑或你宁愿变更任务的优先级并调整时间节点，为这个功能让路？

我想要一个新的小部件	
致谢、复述、准备	感谢你对仪表板的想法。展示综合总计的小部件会很实用，我赞成这一点，但这并不在原始设计之中，所以让我们讨论一下最佳解决方案
确定问题	问题在于这是一个第三方解决方案，我们对显示的控制较弱，这个图表需要占据应用程序的全部宽度。同时，我们已经为当前状态和后续跟踪创建了小部件，所以没有多少可用空间来添加另一个小部件了。目前这样布置小部件，是为了优化应用程序以减少后期跟进
明确解决方案	如果新的“综合总计”小部件目前是优先选择的话，我建议用它替换掉“当前状态”或“后续跟踪”小部件。我们可以在现有的位置上放置新部件，无需对设计进行修改，并且不再添加其他部件以保持界面的简洁
与用户共情	这种方法带来的挑战在于，我们已经与内部用户一起对需求进行了评审，他们一致认为我们目前的小部件是第一版中最需要的。我不想添加另一个部件，给他们制造混乱或信息过载的感觉。同时，用户已经说了他们需要仪表板中的哪些小部件，我也希望满足他们的这些要求。我知道汉娜期望着基于我们当前的设计对员工进行培训
诉诸业务	实际上，即便只替换一个小部件也会减缓我们的进展，因为我们没有对新的小部件进行设计，它也需要开发人员的额外支持。从我们的角度来看，这可能会让发布时间推后一个星期，甚至更长。尽管“总计”小部件很好，但它并不能帮助我们减少后续跟进。如果我们为了支持“总计”小部件而将一个现有的小部件移除，我建议同时修改我们的目标，因为随着对小部件的安排改变，我们需要聚焦于新的目标
锁定共识	你想要通过换掉其他部件来添加这个“总计”小部件吗？如果是这样，我可以调整时间节点，让用户重新评审这个修改，然后我们应该就此阶段的新目标进行讨论

用户告诉我们	
致谢、复述、准备	感谢你今天与我们分享你对这些新设计的反馈。我做了笔记，现在我要逐一回顾每条建议，确保理解无误。在所有的设计中，我们同时考虑了业务需求和用户需求。我认为这会有助于你理解我们的一些想法，并对讨论有所益
确定问题	你的第一个建议是对病历表单的输入区域进行修改。这是应用程序的一个特殊部分，因为与其他部分相比这里的放弃率最高。大约 40% 的用户没填完这个部分就离开了。我们想要让用户通过这一步骤，这样可以确保他们到达后续步骤并完成整个过程
明确解决方案	我们的解决方案基于这样一个假设：字段标签让普通用户感到迷惑，所以我们做的第一件事就是使用对用户更加友好的语言对名称进行更新。但接下来我们与客户服务中心的一些同事沟通，并从他们那里获悉，很多用户在填写表单时根本没有随身携带详细的病历，所以只能放弃使用这个网站
与用户共情	为了方便用户使用，我们特意移除了很多必填字段，并允许用户指出哪些字段可以立即填写，哪些需要稍后提供。这使用户暂时完成了这一步，即使他们的数据并不完整。我们可以在下次登录时提示他们将其补充完整或者几天后给他们发送一封提示邮件。因为这些变化，用户会有更加强烈的掌控感，更有可能进入下一个步骤

（续）

用户告诉我们	
诉诸业务	对我们来说这意味着提交率的显著增长，因为更多的人能够到达下一步。不仅如此，我们会收集到更加准确的数据，因为以前有些用户会为了进入一步而填写虚假的数据。另一个好处是，我们接到的咨询电话将会更少，因为用户现在无需帮助，能独立完成申请。这将减少我们对客户服务中心的资金投入。我们已经在用户输入时存储了数据，所以如果需要的话，他们在现场时我们依然可以与他们一起将资料补充完整。这里不存在信息丢失的风险
锁定共识	我们真心希望完成资料填写的客户数量大增，并确信这是实现这种改善的最佳方式。你是否同意这是最佳解决方案？或是你宁愿回到旧的设计？

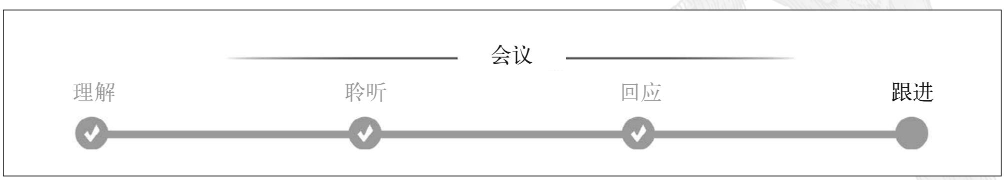
遵循一套回应干系人的准则看似一种做作的会话方式。理想回应的目的是提供一个结构框架，使我们想起回应中所有的重要部分。这并不意味着你说话的方式会很机械或是一板一眼不自然。我发现，始终想着理想回应是一种确保自己面面俱到、不易忘记的方式。你是否每次都以完全相同的方式来组织你的回应并不重要，重要的是你说出了所有需要表达的东西。要记住，关键在于要使用一种诉诸干系人需求的方式来回应他们，并尽量为设计决策提出充分理由。使用这个框架与干系人沟通，保持头脑清醒，你可以提供最优的用户体验。

第 10 章

休会：会后活动

误以为沟通已完成是沟通中最大的问题。

——乔治·萧伯纳



会议结束后，你还有很多工作要做。会议刚刚结束的那段时间几乎与会议本身一样重要，所以不要急于离开。你需要在会后与相关人员沟通，询问并详细了解会上没有说清楚的内容。你还要与可能帮助你达成目标的人进行非正式的一对一交流，然后趁热打铁，迅速跟进。会议刚刚结束的那段时间是避免做出错误决定的最佳时机，而那些错误决定对项目的用户体验来说是灾难性的。另外，你也可以尽快更正之前所做出的决定。让我们快速看一下需要在会后立即采取的行动：

- 留下来与相关人员交谈
- 迅速整理记录
- 筛选出有用内容
- 找到可以帮助你的人
- 模棱两可时，自己要做出决定

10.1 会后交谈

会后交谈可能比会议本身更为重要。这个时候大家会聚在一起，随意讨论刚刚发生的事情。正是在这种非正式场合，人们才会告诉你对项目的真实感受或者他们认为需要做的事情。人们往往不愿在众人面前说出真实想法，通常是为了维护老板的威信，有时是因为他们认为自己的想法也许会不受欢迎或太过冒险，不想大煞风景。所以会议结束后，他们才把你拉到一旁，告诉你他们的真实想法。散会之后做出的决策数量惊人。这是你完成未竟议程，获得权威支持的绝佳机会。

会后交谈的普遍性

有时，会议室外的走廊是最有效率的交谈场所。我曾与一位主管开会，对一份之前已经通过的设计方案的执行情况进行评审。会议本身很顺利，没有人当场提出质疑，但也没取得什么重大进展。高管刚刚离开，每个人都特意过来找我交谈。

一位女士让我今后有事随时告知她，以便下次会议时给予我支持。她愿意直接支持我，帮助项目取得成功。另一位男士希望我继续采用原来的方案，即便没有得到高管的明确支持。他愿意出面帮助我推进该项目。第三个人对缺席我的其他会议表示歉意，希望和我当面交谈以分享她的看法，并承诺今后将积极参与。如果我会后就匆匆赶往其他地方，上述对话就不会发生了。

会后总是逗留一段时间，与人们交谈，感谢他们的参与，看看会发生什么。我保证，在走廊里谈话的收获不少于会议本身的收获。

10.2 迅速跟进

尽快将会议纪要发给整个团队，最好一小时内或者当天发送。纪要不需要写得很完美，功能性优先于文学性。趁着包括你在内的每个人都记忆犹新的时候及时跟进，以免有人淡忘或推翻之前的决定。

迅速跟进可以表明此事在你的日程中优先级很高，事情落实之前你都不打算做其他事。而且，这让参与者感觉受到了重视，因为这些琐碎的跑腿工作都由你来做，并告知他们结果，节省了他们的时间。此外，这表明你会认真倾听，不会对参与者的反馈置之不理，而是会认真记录下来慎重对待，并会向整个团队进行详细传达。最后，这有助于团队对决策达成共识，因此项目推进时会少些争议。你为每个人创建了记录，并给予他们补充意见的机会。

几个月后，如果新加入的同事想要了解项目决策当初是由谁或何时做出的，你会发现这份书面记录真是无价之宝。我通过快速检索笔记或通信记录，避免了重复讨论。同时，会议

纪要保障了经理的知情权，帮助他们在其他会议中向不同的干系人更新项目进展。有些人甚至将它直接复制过去，汇报给老板。会议纪要的重复利用价值不可低估。

会议纪要需要包含如下内容。

- 首先，感谢出席者抽时间参与。每个人都认为自己很忙，我们需要感激他们为我们腾出时间。
- 其次，对所有讨论过的事项进行回顾。可以用简单列表，并注明会议决策，方便分享。
- 最后，聚焦于执行、后续安排和期望。你要尽量围绕下一步进行沟通。这会让人们意识到会议有效利用了他们宝贵的时间，因为项目取得了进展。这同样减轻了你的负担，让整个团队参与到后续工作中。

不要害怕给其他人分配任务，即使有些人不是你的部下。在会议上主动提出去调查某事，向他人核对信息，或者会后另找机会继续沟通都是很自然的事情。会议纪要是分工的绝佳工具。它的内容要尽量详尽。你需记下仍在讨论中的问题，提醒相关负责人，列出项目进展的时间节点或大体的时间表。在纪要上直接提问，这样哪些议程有待商议就一目了然了。你还要列出重要的决定，并阐明原因。

下面是一个会议纪要的示例。

> 感谢大家在百忙之中抽出时间参加今天的会议！正是你们的参与使会议卓有成效。以下是我们讨论的内容。
>
> - 主页的轮播图切换太快，乔恩会将时间间隔调整为 100 毫秒。
> - “畅销书”栏目下的价格字号太小，我将检查并确保它与其他相应区域的文字大小一致，按需要做出调整。
> - 类别树似乎使用了错误的数据。我们已通过邮件与阿卜杜勒沟通以解决问题。
> - 斯坦发现给会员的 CTA 过大且使用了错误的文案。詹尼弗正在核查文本内容以更正文案。我将及时转告可用性研究中发现的此类问题。
> - 发布日期已通过审批，等待测试。乔恩明天将把状态更新情况通过邮件发给我们。

这里的要点是尽量写得简洁明了，但不要遗漏任何重要信息。你的干系人应该能快速地浏览大致情况，而不致陷入细节。

10.3 进行筛选

另一个会后策略是运用你的最佳判断力，筛选出所有不必要、不值得向整个团队传达的信息。信息的价值很难评估，但如果我们想在沟通中避免不必要的混乱，就必须进行筛选。总的来说，会议中的很多内容是不需要重复思考、讨论或提出的。这些事情大多是显而易

见的，但仍有一些很难分辨。

例如，当会议室中的大多数人认同某个合适的解决方案，但仍有一两人有疑问时，应当允许他们说出自己的观点。把你迄今为止学到的所有技巧都用上：让他们阐述观点，聆听他们的想法。但做笔记或创建会议纪要时，要运用你的洞察力来判断他们的观点是否需要再次提及。有些材料可以抛诸脑后，没有人会注意到它们。

有时候，同事或者干系人可能会提出一些略显偏执的看法或建议。人们喜欢自说自话，因此一些人会执着于特定观点。尽管人们称之为头脑风暴，但会议室中的每个人都很清楚此人在扯题外话。不过没关系，就让大家畅所欲言，让他们感到自己有价值。但重要的是，你要识别出这些自说自话的情形，在会议纪要中将他们的建议谨慎地排除掉。

10.3.1　忽略“创新”

有一次我和一位客户开会，讨论其零售店的交互式地图的理念。当前的地图只是一幅带有标签的可缩放静态图像。在对地图设计进行评审时，项目经理突然离题，觉得这些设计不够创新和前卫，他对我们提出了更高的期望，想看到“框架之外”的创意。然后他开始武断地谈论 3D 虚拟现实地图：在用户沿着商店过道行走时，运用增强现实技术，通过弹出菜单和动画展现货架上每个产品的所有细节。尽管他的本意是好的，但我知道最好不要在这个想法上浪费时间，于是我将这部分会议内容从纪要中删掉了。

下面是需要注意的几点。你需要迅速地从以下几方面评估对方。

- **他的意图是什么**？有些人只是随意地抛出想法，并没有任何意图。他们总是对那些从未超出初始意见范围的想法感觉良好。
- **他在其他人眼中是怎样的人**？有时你会发现，团队中的其他人并不把他当回事。你可以通过大家的反应来判断这一点，包括眼睛转动、叹气，以及礼貌性的遵从。正确理解他的人际关系和影响力对于信息筛选至关重要。
- **其他人是否同意**？通常你能明显感觉到没有人同意此人的观点，此时即便尚无定论，你也可以安全地忽略该观点。你可以借助会议室内的气氛做出判断。
- **他是否有足够的影响力**？这似乎是老生常谈，但有些人的影响力还没大到举足轻重的程度。判断对方的角色，以此作为是否需要跟进的依据。
- **他是否可能在下次会议上重新提起此想法**？如果是这样，你需要用礼貌的方式来拖延决策，稍后再议。事实上你不想让它再次出现，所以你一定要阐明观点。

这里的关键在于，忽视一些人提供的建议，以免影响你在这个项目上的判断，也许是可行的。我并不是建议忽略无关紧要的人，但是，我们必须要明白什么情况下他们的意见与项目目标是不匹配的。如果他们并无影响力，没有人同意他们的观点，而且他们不太可能重提同一观点，你就可以放心地继续前进，不再提及。

10.3.2　不再提及

我曾与五六个人开会，其中一位女士极具魅力且精力充沛。她并不是团队中的成员，但因为很有影响力而被邀请参会。总的来说，每个人都喜欢与她共事（她是一个有趣的人），但她的疯狂也名声在外。

会议期间，当其他人在评论一处交互效果并提出建议时，她突然冒出了一个想法。她的想法很荒诞，几乎不可能实现，但整个交谈短暂地被这次疯狂的头脑风暴带偏了。我并没有参与其中，只是记笔记并提问。其他人也在一边帮腔，但我明白没有人真正认为这是必需的。她提出的特色需求有一定的“革命性”和“前瞻性”，但超出了项目的范围。

会议结束后我开始撰写纪要。我决定不在会议纪要中提及她的观点，以免出现在下次会议的议程中。我给包括她在内的每个参会人员发送了会议所讨论的项目列表，特意去掉了她提出的那个想法。从那以后，我再未听过与此相关的内容。团队中无人再提及，她也没有再次向我提起过。

在这个案例中，我需要运用敏锐的理解力梳理会议的动态，否则我可能会卷入令人彻底分心的需求中。重要的是，我当时做了两件事使她感觉良好：提问和记录。她并不知道我在写什么，这不重要。重要的是，我的倾听和记录充分体现了我对她的尊重。我让她感受到了自身的价值。即使注意到我把她的观点从会议纪要里面去掉了，她也知道我经过了深思熟虑。我不知道具体是什么情况，但我猜测她根本没有阅读邮件，甚至没有注意到她的想法“不翼而飞”了。

总体来说，你必须学会过滤掉那些干扰决策的末节。我们很容易认为每个人的意见和想法都需要纳入设计，但这是错误的。实际上这是一条危险的道路。你需要使用倾听技能和洞察力去伪存真，并迅速跟进需要完成的事情。

10.4　各个击破

正如会后交谈一样，你可能想与一些人聊聊。你可以主动提出跟着他们回到办公室，或是陪他们走到下一个开会的地方，或是邀请他们喝杯咖啡以继续刚才的谈话。在散会时立即邀请是很重要的，那时别人仍然在思考你的项目。一旦他们回到办公桌前，为你腾出时间就变得更加困难。

一对一交流的目的是给人们一个机会，让他们不必考虑会议的其他听众，畅所欲言地分享自己的想法和观点。你可以利用人际关系收集更多有关项目的信息，获得对团队或者公司动态更加深入的认识，而这些是用其他方式无法获得的。此外，你还可以建立对未来有所助益的新关系，结交对项目有影响力的人物，与他们结盟，共同影响下次会议乃至下一轮的设计评审。

会议往往是与日常交集较少的人见面的良机。他们可能来自其他的部门或团队，因此看不到你的所作所为。我发现，不认识的人与我结成同盟并对我的观点表示认同时，我总是异常惊喜。你要留意这些人，想办法与他们常联系，使他们参与你的项目，并为你的工作带来帮助。

这并不是建立正式的导师关系，而是给你一个机会，让其他领域中支持你的智者参与到你的项目中来。老板听你为自己的设计辩护是一回事，听到其他团队的人赞同你则是另外一回事。这对设计极有价值。

10.5 做些什么，哪怕做得不对

小时候，我曾和父亲一起建造树屋。我记得有一次当他举起一块木板时，他的工具掉了下来。他当时正站在梯子上，手里拿着沉重的木板，什么也做不了。我不知道该做什么，只是站在原地犹豫不决地看着他。我应该帮他拿木板吗？还是应该跳下去捡起掉落的工具？我到底应该做什么？在内心挣扎几秒钟后，他对我喊道："做点什么！哪怕做得不对！"这是我父亲的口头禅。这件事带给我的感悟是，尽管有时我们并不清楚自己应该做什么，但有所行动通常胜过无所作为。

我并不建议将此逻辑应用到生活中所有的重要决策上，但现实情况往往是：会议就这样结束了，最重要的设计问题都没有敲定。有时，即使我们尽可能地推动决策，大家仍然不能达成一致，项目也无法推进。也许没有人愿意在干系人面前发言。也许没有人真正关注哪个特定的元素。没有明确的解决方案似乎是正常的。没有人真正知道该做什么，所以没有人做任何事情。

既然这样，我建议干脆自己做决定，并在会议纪要中与团队其他成员沟通这一点。你最好做些什么（即使做得不对），让团队有机会表示支持或反对，而不是陷入犹豫不决和停滞不前的设计流程中。有时你只需要做出决定，并告知他人你打算做什么，让他们说出自己的想法。

有一个类似的概念，是由乔恩·贝尔（Jon Bell）提出的"麦当劳理论"。如果你曾有过与朋友站在一起讨论去哪儿吃饭的经历，就会懂得这种感觉。每个人都试图保持礼貌，似乎没有人真正在意到底去哪家餐厅吃饭。结果是，大家继续站在那里，没有去任何地方。根据乔恩的理论，你应该建议去麦当劳（为整个团队做出决定），这样一来每个人都对就餐地点有了自己的意见。乔恩说道："安·拉莫特（Anne Lamott）主张拿出'劣质的初稿'，耐克告诉我们'想做就做'，而我推荐麦当劳只是为了使人们感到厌恶，促使他们想出更好的主意。"[1]

注 1：McDonalds Theory, Jon Bell, Apr 29, 2013. http://bit.ly/1EnqiOD

我的程序员朋友马克在定义项目中的 CSS 样式时做了同样的事情。因为自己不是设计师而且不太擅长 CSS，所以他确信设计师会做得更好。然而，他的 CSS 一次又一次地被认为“不错”，因此从未修改到他认为该达到的程度。于是，他没有向别人解释需要做什么，只是将可怕的颜色运用于每个元素上：亮红色、艳粉色、腐棕色，确保每个看到它的人都会坚持让设计师重塑 CSS。通常来说，想要引起人们的注意，最好的办法是做出糟糕的决定。

设计决策和商业领域也是一样。没有人确定什么才是正确的解决方案，而且每个人都试图保持礼貌。毕竟这些都是你的设计，他们可能不想伤害你的感情。当你面临模棱两可的局面时，请率先为大家做出决定。找出你认为最好的选择，然后与团队进行沟通。具体来说，你可以提供示例并设定一个最后期限，告诉大家：“如果今天之内没有收到任何反馈，我将按此设计方案推进。”你可能确实不会收到任何人的反馈，但有时人们会突然提出强有力的观点，你可以和他们讨论正确的解决方案。这个方法谈不上完美，但可以帮助你推进设计。记住：做些什么，哪怕做得不对。

需要牢记的是，会议结束并不意味着你的工作也已经完成。会议最有成效的部分往往是所有人都离开会议室之后。不要错过这个事后完成决策并争取他人支持的机会。请把下面这些关于休会后的建议牢记于心。

- 会议刚刚结束时，是听到人们真正想法的绝佳机会。
- 跟进得越快，就越能体现你的迫切、重视和果断。请立即行动。
- 在会议纪要中去掉任何混乱或不必要的、无需采取进一步行动的建议。
- 留下来交谈，跟随人们回到办公室，争取向前推进的最后支持。
- 如果有模棱两可的地方，做出决定并与他人沟通。这可能是推动事情发展的唯一方法。

会议和设计决策的问题在于可能与我们的预期不符。即便做出了最有说服力的回应，写出了最好的会议纪要，我们仍然需要对未达成一致的设计做出调整。如果你离开会议室时觉得一切都完了，不要担心，你仍有可能力挽狂澜，重做设计来满足大家的需求，使局面不至于完全失控。你只需要学习如何进行灾后重建。

第11章

灾后重建

> 每个艰难的处境都蕴藏着潜在的价值。相信这一点，然后开始寻找它。
>
> ——诺曼·文森特·皮尔

在经历了一切之后，坦率来讲，无论付出了多少，有时我们仍需对自己的设计进行一些自己并不认同的修改。可能尽管我们从专业角度提出了建议，与我们合作的人仍然固执己见；也可能是因为我们做的设计不够有说服力。在本章中，我将提供一些方法来处理那些我们并不认同的方案更改，避免用户体验灾难。即使有人不赞同正确的解决方案，我们仍能保持用户体验的完整性。

本章涉及以下内容。

- 以温和的方式应对要求
- 在变化中发现机遇，在混乱中找到机会
- 下定决心面对挑战，赢得信任
- 认识到错误并及时纠正
- 有目的地进行干扰而非暗箱操作
- 合理地预期干系人对项目进展的期望

首先，让我们来找出导致这一切的根源。

11.1 为什么会这样

我们竭力避免做与自己想法相悖的修改。如果没能避免，我们就需要纠正问题。解决问题的第一步是理解问题的根源，以及本应如何进行规避。我们已经尽力倾听和理解干系人，让我们的反馈契合他们的需求。如果他们仍然与我们意见相左，或坚持让我们修改，那一定是有原因的。

11.1.1 特定需求尚未得到满足

有些人（特别是高管）只是想知道他们感兴趣的内容能否落定。这可能不符合我们奉行的以用户为中心的原则，在一定程度上受他们的个人需求所驱动。也许这是高端客户或其他高管的要求。只要他们知道需求所在，通常都能得到满足。如果知道自己想要什么，他们甚至会非常乐意经历重重考验以得偿所愿。我曾经有一个同事，他非常喜欢查看他人在社交媒体中对于某个应用程序的讨论，因此坚持让我们把这些讨论添加至网站主页中。实际上，他只是想要快速查看这些讨论。用一个好记的实名网址加以标记即可解决他的需求。然而事情并不总是那么简单。如果你猜测干系人有尚未表达的潜在需求，就需要努力找出他们的动机，想办法满足他们的需求以消除分歧。

11.1.2 渴望被倾听

还有一种可能是，干系人仅仅是想看到他们的想法和建议被我们倾听并认真对待了。有时人们执着于某处改动，是因为他们认为我们没有倾听其想法。作为权威人士，有些干系人可能只是想行使自己的权力。我并不是说干系人自大，宁可以团队或用户体验为代价也要推动自己的方案。但这种情况有可能在无意间发生，主要是因为他们认为我们没能很好地解释为什么他们的建议不会起作用。如果这种情况确实出现了，我们需要告诉干系人我们是多么重视他们的建议和反馈。他们也许会觉得我们对其建议不以为然，没有认真对待。但更重要的是，我们没有帮助他们理解为什么我们的解决方案会更好。你需要退一步，让他们重新解释自己的观点。

11.1.3 出现了误会

如果干系人坚持要进行某项你并不认同的修改，而你对此感到困惑，那你们有可能只是没有达成共识。这里可能存在着沟通不畅：干系人不明白轮播图是什么，没有仔细倾听，或者误解了上下文。化解沟通不畅通常就可以了。在其他情况下，项目设定的目标已随着时间推移而改变，我们正在解决的问题与最初的打算不一样了。这种现象很普遍，干系人的修改建议通常反映了这些不断变化的目标。找到问题的根本原因，清晰地重新界定目标，会帮助你重新走上正确的道路。

11.1.4　你的设计不是最佳解决方案

我知道这有些难以置信，但你的设计有可能真的不是最佳选择。事实上，你也许是错的。11.5 节会详细讲解这种情况。我们要意识到，干系人和领导能成为权威人士是有一定原因的，通常情况下他们要对成败负责。他们拥有不同领域的专业知识以及对商业的深刻洞察力，这是我们所不具备的。我们不认同并不代表我们就是对的。干系人在推荐最佳解决方案这个问题上给予了我们信任，在做最终决定之时，我们也要学着以同样的方式给予他们同等的信任。也许并不容易，但这就是现实情况。领导和经理或许会出于直觉了解一些我们未曾知晓的事情。他们的任务是拍板，有时我们需要信赖他们并跟随他们。

11.1.5　他们完全不可理喻

有些人完全不可理喻，无论我们说什么，他们都坚持让我们按照他们的方法去做。这种情况没有你想象中那么常见，但确实可能发生。当我们认为干系人的想法不可理喻时，常常只是因为我们没有从他们的角度看问题，如果我们换位思考，可能会做出相同的决定。但无论我们多么努力，确实存在一些难以取悦的人。他们相信他们的想法才是最优的，不信任自己的团队，还会不计代价地推行自己的计划。这种关系最难处理，但我发现即使是不可理喻的人也有可能最终转而认同我们的思维方式。这只是需要更多努力和关系资本。

11.2　做出你并不认同的更改

有时你面对着这样的挑战：执行一项你并不认同的更改。在这种情况下，我有一些简单的建议可以帮你解决问题，挽救用户体验。大多数情况下，我们并不需严格按照别人的预设来修改。正如前文提到的，不管人们对设计提出何种具体建议，有时他们只是想知道在哪里可以找到自己需要的东西。主管尤其如此，他们倾向于提出要求来满足自己的需要。通常，帮他们找到所重视的东西（即使并不显而易见）即可满足这些要求。为了帮你做到这一点，在接下来的几小节，我会谈谈处理这些反馈意见的简单技巧。

11.2.1　使其隐蔽

这样做的目的是接受要求并将其弱化至更适合用户体验的程度。如果干系人想要一个按钮，你可以将其做成文字链接。如果他们建议做一个菜单，你可以将其隐藏于屏幕显示区域之外，除非客户有明确要求。如果他们想要将其置顶，你可以将其置于底部相对偏僻的地方。你要竭尽所能地安抚干系人，同时避免他们的要求对应用程序的可用性产生干扰。以隐蔽的方法将这些需求产生的影响最小化，这通常是可行的。

11.2.2　将其变为选项

很多时候，如果某些修改只需要老板或团队成员看见，那就不需要被公开访问。我曾成功

地说服干系人将这样的素材添加为一个只有部分人可以打开的选项，或是基于用户登录和权限，或是基于特定 URL 的 cookie。限制了受众，就避免了影响对公众的可用性。如果创建选项对你的项目可行，你可以看看干系人是否愿意接受这样的解决方案。

11.2.3　仔细推敲布局

根据所采用的技术和应用程序的种类不同，你或许可以避免将提议的修改包含在所有视图当中，特别是当此修改涉及一个新的导航项目时。当修改涉及主页时，这也同样适用。在这些情况下，你也许可以只在某一个视图而不是所有视图中添加这些元素。在页脚或其他不常用页面中添加元素，或使用并不在初始模板中默认展示的方式。请始终记住，改动的位置会影响该应用程序的其他部分，你要寻找机会降低其可见性，并注意迎合干系人的建议。

隐藏的菜单

我曾经的一位老板很支持我以用户为中心进行设计，但他对网站也有一些自认为重要的特定需求，他想让我在主页上添加一些元素。我并不认为这些元素重要，它们本质上是外部资源（客户登录门户或是一些财务文件）的链接。我发现，只要我能告诉他去哪里可以获得需要的东西，而且能够告知其他人如何获取这些资源，他就会默许我把这些元素放在一个不那么明显的地方。事实上我正是这样做的。我将这些元素“藏”在一个隐蔽的菜单中，并教会他如何寻找。“进入此页面，点击这个链接，在这些选项中选择。”简单易记，正是他想要的。我仔细选择放置的位置，与干系人一起寻找合适的解决方案，进而保持了用户体验的完整性。

11.2.4　预留空间

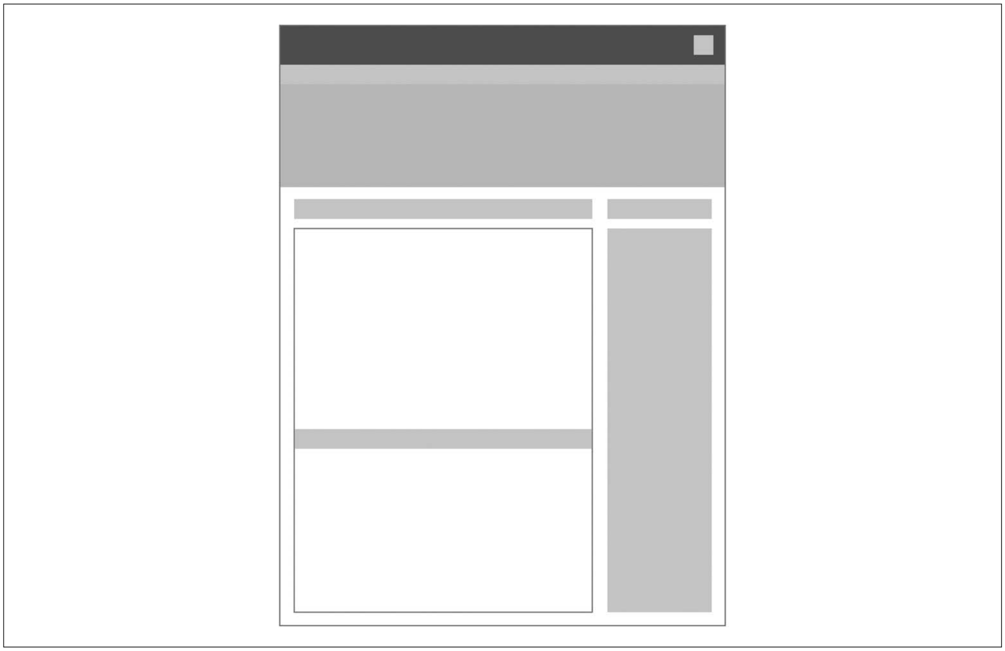
为频繁的增删要求预留空间是个不错的主意。我甚至建议为此进行规划，以适应不断变化的需求。干系人的很多要求是临时性或季节性的，关乎促销活动、公告或者新的倡议。如果你事先预留了屏幕空间（如容器、侧边栏或灵活的内容区域），那就可以在不打断用户任务流的前提下将这些元素显示出来，就会更易于驾驭与干系人的对话。这些适应性的变化完全取决于预期。如果你预期到这样的需求，并已为它预留了区域，就会很容易使其与当前的内容融合。

我特地在主页上预留了很多空间，可以按照要求添加元素并在一段时间后将其删除。为了避免每次都盲目地将不相关的内容或功能填入相同的黑洞，我也根据不同需求选择了不同的区域。这让主页新鲜有趣，因为新内容的添加或删除更能吸引用户的注意。

在另一个案例中，我使用了手机应用的“关于”视图，放置业务需要但用户不必看到的内容。应用程序的导航中包含“信息”小图标。该图标链接到一个页面，显示开发者、合作伙伴、特定活动目标、博客等信息。当更多与业务相关的内容出现时，我就可以将某些元

素移至“关于”页面，置于用户视线之外。

在我长期运营的一个网站中，我预留出了一些可以添加内容的空间以备不时之需。这些空间并不是原始设计或要求的一部分。通过事先预留出空间，网站交互不再混乱，变得易于管理。每一次位置的轮换和设计的改变也保持着网站的新鲜感，让干系人感到我是在按照他们的要求工作。其中一些区域（基于登录或 cookie）通过条件触发，另一些基于时间，过期自动删除。当干系人提出特殊要求时，我已有了规则和模式来满足他们的需求。



以上这些简单的处理方法可以应对我眼中的简单要求。很多更常见的干系人建议是基于这样的需要：展示一些我们起初未曾考虑过的内容。显然，这些建议与用户流调整或复杂交互方面的更难的要求并不相干，但是有人需要加入自己想要的“东西”时，你可以使用这里提到的方法。

11.3　顺势而为

一个“坏主意”往往不会导致坏结果并毁掉一切。通常，是我们糟糕的执行致使这些改变造成了混乱。我们通常只是屈从，耸耸肩，循规蹈矩地添加上对方想要的东西，而不是与糟糕的观点对抗或努力尝试改善。我们本可以以一种之前未曾考虑过的方式改进设计，却因为草草了事而错过机会。

所有设计都有约束和限制。建立易于使用的网站或应用是我们一直面临着的挑战，然而我

们也要去支持特定功能集、用户故事或是像移动设备有限的视窗大小这样的主要约束。在限制中做出优秀的设计，这是每天激励着我们起床奋斗的重要信念。不存在限制的项目更简单，但做好了也没有多少成就感。实际上正是这些限制使我们变成了更优秀的设计师。这正是我们获得这份工作的原因；给定相同的要求，其他人并不知道如何实现。所以，被要求去实施一个我们并不支持的设计方案时，重要的是不放弃，不要草草地将这个决定"贴"到界面上，尽管这样做也许会吸引人。

做出这些改变是一种机会，我们可借此找到实现干系人想法的最佳途径。融入项目也是一种新约束。我们的干系人期待我们"拿出最佳的解决方案"，因为这就是雇用我们的目的。事实上，我们的目标是接受这些限制并利用它们提升体验，而非寄希望于不打破限制，蒙混过关。我们需要采取另外一种态度，在混乱中寻找机会。我们可以通过巧妙的解决方案和创造性思维来改进应用程序并控制交互。

根据我的经验，建议如同一座金矿，其中尚有很多理念有待发掘。干系人提议的改变会引发一场对话，带来一个更好的解决方案。作为一名沟通者，你的工作是将对话引向对应用程序有利的结果。你可以运用本书讲到的所有技巧来实现这一目的：提问、理解、倾听。你可以使其他人参与进来，问他们如何解决同样的问题。提供选项，即便是一个糟糕的选项也能启动关于解决方案的对话。你看，这是一个机会，既可以锻炼自己的沟通技巧，也可以有效地发起一场关于维护正确用户体验的讨论。

发现其他问题

干系人对某项改变的坚持有时可以引导你以一种从未想过的方式提升应用程序，解决其他可能尚未发现的问题。我曾经设计过一个手机应用，它使用选项卡切换列表或柱状图来展示人口数据。起初这两种视图截然不同，但随着项目的推进，这两种视图在不经意间变得相似起来，然而我们始终没有意识到这一问题。最后，当客户要求我们在柱状图中添加一个附加字段时，我们才意识到可以将这两个视图合二为一。将最初展示信息的两种不同方式合并成为统一的视图，这对终端用户来说是更为便捷的体验。如果我们反对所有变化，也许就永远不会得出更好的解决方案。

在另一个项目中，我的一个干系人要求更改表单验证和通知中的交互。尽管她的意图是好的，但我认为这些更改不利于用户体验。我们的团队快速进行了用户测试，以验证我们的想法，而没有盲目地服从干系人。通过从头至尾观察用户在各项任务中的表现，我们在用户流中发现了一个完全不同的缺陷。结果表明，我和客户的建议都行不通。对应用某一部分的修改暴露了其他部分的缺陷。如果由于进程安排的缘故没有认真对待干系人的建议，我们可能不会发现这个问题。

相比心怀抱怨地妥协，将干系人的需求看成是一次改变机会或一个待解决的挑战更加妥善。为这些修改做好计划吧，因为它们会出现。如果知道如何解决这些问题（例如，你已

事先计划好预留空间，已开展用户研究或对方法的重新评估），即使面对艰难的改变，也更容易确保创造优秀的用户体验。干系人将感激你付出的努力，你的态度会帮你走上正轨，用户最终也会为此而感谢你。

11.4 信任账户

考虑处理干系人反馈的不同方法时，重要的一点是要意识到所有关系都会涉及给予和索取。单向的关系不可能是健康的。你不能指望他人不提出修改建议，所以你要为处理这些修改建议做好准备。最好是预见到这些变化，提前知道如何去应对。

纯粹从经济角度来看，设计师的工作就是建立在给予－索取关系之上的。你提供设计，换取报酬。除此之外，你还需要让干系人满意，以维系和巩固雇用关系。这不是纯粹的经济交易。关系的发展可以通过这些方式来实现：建立信任、展示专业知识、实现干系人的期望、有效沟通，当然还有交付设计。在这些领域，给予和索取同样存在。把设计工作想象成一个银行账户：正面体验是存款，负面体验则是取款。在《高效能人士的七个习惯》一书中，史蒂芬•柯维称之为“情感账户”。你的目标是时刻保持信任账户里有余额。

与干系人意见一致时，你就是在向信任账户里存款。当指标如你承诺的那样改善时，当你展示异常美丽的设计且得到他们的欣赏时，都是在存款。但是当你与干系人意见相左时，信任账户内的存款就开始流失。当你错过截止日期或未能及时跟进反馈，也是这样。拒绝做出改变是因为你相信你的方案最符合用户的利益？也许你是对的，但你至少会暂时失去信任。当一天结束，你和干系人的关系可以用信任账户的余额来衡量。他们是否决定信任你的最重要依据就是信任账户的盈余。

作为设计师，这意味着有时你必须妥协并允许干系人改变设计，因为你需要为信任账户存款。重要的是，你要学习哪场战役值得放手一搏。你要谋划全局，只选择在最重要的事情上做文章。你要专注于目标、问题和用户，努力让自己在不被赞同时坚持交付最佳界面。毫无疑问，这是一个进行权衡的过程，你需为此长期学习，不断地在用户需求与干系人的要求之间谋求平衡。当两者冲突时，你需要就如何划定界限做出艰难决定。但你要明白，你总是可以选择界限的位置。作为设计师，你在每次会议和交谈中都通过各种方式划定（或者重新划定）了界限。在与人协作的前提下，项目的成果在很大程度上取决于你有效管理这些对话并找到最佳解决方案的能力。

与干系人建立信任关系的长期目标，在于使他们下意识相信我们的选择，而非从一开始就质疑我们。我的客户知道我有看法，我也可以表达自己的观点。随着时间的推移，他们会信任我，从假设我的选择有问题，转为假设我的选择有原因。在最近的一次通话中，我的一位干系人对一个设计元素提出了质疑，但随即对我说：“我知道汤姆的选择通常会有充分的理由。汤姆，你这样做是出于什么原因呢？”如果能让干系人这样对待你的工作，你就为创建自己引以为傲的用户体验打下了基础。

11.5 当你犯错时

良好沟通的秘诀之一，就是与需要取得支持的人建立信任。善于向人们解释你认为自己正确的原因很重要，但那还不够。你还需要建立融洽的关系和信任，画出一条通向正确决定的轨迹。通过你的设计达成目标的人越多，尊重你的判断的可能性就越大。这只能通过经验和建立良好的人际关系来实现。

然而，当你犯错时，奇怪的事情就会发生：信任可能会打破。指标并没有像你所期望的那样提升，你错过了发布的既定期限，或是你的设计对用户来说难以使用。当你对自己的决定信心满满，却看到你的设想逐渐崩塌，这让人难以接受。但愿你的决策不会对产品造成致命伤害，但一旦你的设计被证实并不是正确的解决方案，就会带来一种难以掌控的紧张感。此时你有几种选择：承认你的失误，或者忽略拖延，或者不再参与。

犯错误似乎会使信任瓦解，但事实上，承认你所犯的错误可能会创造一个建立更多信任的机会。这听起来有些违反直觉：我们已经让他们失望了，而现在却要承认错误。这如何建立信任？在法庭中，承认罪行意味着你愿意接受惩罚。你已经破坏了人们的信任，现在你需要为自己的错误买单。但在关系的世界中，人们比你想象得更加宽容。人们欣赏诚实，反感欺骗，喜欢坦白，反感掩饰。知道你承认错误时，他们会认为你值得信赖。诚实是最好的策略。这一开始可能会很难，会让对话变得艰难。但最后当人们意识到你是个可靠的人时，你通常会脱颖而出——即便把事情搞砸了，你也会承认并修正错误，继续前进。

在最坏的情况下，你的错误将导致公司亏损。你可能会因为重大失误而丢掉饭碗，但我认为你不应该担心因为承认错误而丢掉工作。雇用并留住优秀的人是很有挑战性的。如果你已经在公司建立了良好的人际关系并创造了一定的价值，就不太可能仅仅因为一个设计不能达到预期就被辞退。所以不要出于担心饭碗而想方设法保护自己，因为这样做的下场更糟。

1. 继续前进

最好的办法是不再为错误纠结，继续前进。将你的自尊心放在一边，着手进行修正，直接而明确地对待发生的事情，你需要明确地声明“我错了”，而后迅速地找到解决办法，聚焦于行动而不是借口。告诉干系人修正问题所需要做的事情，并构建一个清晰的实施计划。大多数干系人都以结果为导向，所以你需要做的就是迅速承认错误并直接着眼于解决方案。把自己作为解决方案的一部分，你就使自己不可或缺了：他们需要你帮忙修正问题。责任在你，所以你要向干系人表明自己的紧迫感和超预期修复问题的意愿，这样做将帮你建立继续前进所需的信任。

错误的原因远没有修正问题重要。不要被过去拖累，这是在找借口。你需要不提原因而直奔解决方案。如果人们想要或需要知道事情的前因后果，他们询问时你自然有机会告知。

2. 厘定责任

人们经常想要知道谁对问题负责，认识到这一点很重要。这也许不公平，但是有些人需要替罪羊，以便给领导一个交代。一个好的干系人会作为项目决策的监督人与你共同承担责任。但如果他们没有和你共担责任，你也可以坦白发生的事情并继续前进，迅速解决问题。通常，一旦找到错误的源头，每个人都会更好地继续前进。

3. 承担责任

有时，作为领导者，你需要承担一些不完全在你控制范围内的错误，仅仅是为了项目继续推进。当质问"为什么会这样"时，整个团队会变得忧心忡忡，这恰恰会使项目更加偏离正轨。尽管在涉及整个团队的项目中，你不太可能独自为失败负责，但坦诚地表明你（虽然只是团队的一小部分）要为团队所处的境地负责仍然是值得的。有时这会导致你为整个团队埋单。这种做法并不总是明智的，但在每个人都在互相指责的紧张局势下，这可能是让大家继续前进的最佳方式。

知晓你的错误

承认自己犯错最难的一点是意识到自己从何处开始犯错。我们的自大很容易妨碍自己看到这个问题。作为设计师，我们对待设计就像对待自己的孩子（由我们创造并带给世界的完美之物）。即使人们指出它的瑕疵，我们也很难看到。我们总是拒绝接受自己的努力不能奏效这一事实。那么，我们如何意识到自己犯错了呢？这里有三个危险信号，它们分别对应成为成功设计师的三个要素。

问题依然存在

尝试解决问题时，设计能否如预期一样起作用还是个未知数。如果发现问题依然存在，那就说明我们错了，需要做出调整。事实上，我曾见过有的设计师在面对尚未解决的问题时完全否认他们的设计应该对该问题负责。"我进行了再设计，现在已经好多了。如果转化率仍然没有提高，一定是因为有其他的问题。"不管你认为自己的设计多么优秀，只要问题依然存在，那么你就是错的。

用户不理解

为了让设计易于使用，我们需要明白实际上设计会让人们感觉使用起来更简单。如果事实并非如此，那我们就是错的！我曾经与一群设计师一起工作，他们对产品的易用性深信不疑，大量失败的用户测试也无法动摇他们的观点。他们经常将失败归咎于用户："这种交互目前在移动设备上非常普遍，如果用户不知道如何使用，那一定是因为他们对最新的设计模式不够熟悉。"你猜怎么着？在这种情况下，应该怪的不是用户，而是你的设计。

每个人都反对你

我们自负地认为自己的解决方案非常优雅，当我们是项目中唯一的设计师时尤其如此。

> 我们自以为是地认为“其他人不理解好的设计”，所以即使面对反对意见，我们仍然坚持自己是对的。但当大多数人反对你的决定时，这就明确意味着你是错的。“我知道你们都反对这个决定，但从设计的角度来说这是最为合理的，所以你们要信任我和我的专业知识。”虽然我们确实希望每个人都能把艰难的决定托付给我们，但你是设计师并不意味着你就总是正确的。当你全力推动某事时，你需要观察周围的人并明智地处理你所感知到的信息。如果你是公司老板，你可以承担这些风险。但在此之前，你应当允许其他人对项目施以影响。

不管错误是如何产生的，当你认识到自己的错误并乐意承认时，直接去调整项目。你需要专注于行动，提出解决方案，对紧急事项进行沟通并全力投入。对于错误的反应对你个人来说意义重大，可以让你在团队向前发展的道路上与每个人建立信任。犯错误时坦然承认并提出解决方案，是灾后重建的最重要的方法之一。

11.6 画鸭子

> *这个世界有一半人有话要说却不会说，另一半人本来无话可说却喋喋不休。*
>
> *——罗伯特·弗罗斯特*

做到这一切之后，你仍有可能对结果不满意。真相就是，这个世界充满了不可理喻的人，无论我们的想法如何，他们都只想得到自己想要的东西，而且对用户体验造成了极大的损害。这在管理层中可能更为常见，他们有权命令我们，在项目中很少从我们的角度看问题，但这也可能发生在公司的别的层级。

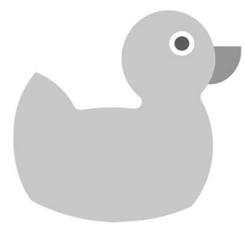
这种态度很大程度上受到**帕金森琐碎定律**（Parkinson’s Law of Triviality）的影响。帕金森琐碎定律告诉我们，在会议中人们会花费大量时间讨论非项目核心内容。维基百科是这样记录的：“帕金森观察并解释了一个现象：一个旨在批准核电站计划的委员会把大部分时间用在讨论琐碎、不重要但易于掌握的问题，譬如员工自行车棚使用何种材料，而忽略了更重要的核电站设计提议本身。”[1] 这种现象为软件开发引入了“自行车棚”这一术语。

我参加过的很多会议都存在“自行车棚”问题，这个问题的变体在设计会议中也普遍存在。不论设计的质量如何，与会人员总是希望能够有所反馈。我不太确定这是什么心态，有些人即使没有反馈可提，仍要说上几句。这是为什么呢？我认为有些人只是想抖机灵（也许是在房间里的其他人面前表现自己），但对大多数人来说，开会就是为了提出反馈。好像如果我们的设计无可挑剔，他们在我们身上花钱就不值一样。“如果没有可以修改的地方，那开会有什么意义呢？”对于这些人，我的建议是“画鸭子”。

注 1：C. Northcote Parkinson’s 1957 Parkinson’s Law of Triviality. http://bit.ly/1iuD1dW

程序设计问答网站 Stack Exchange 的杰夫 • 阿特伍德（Jeff Atwood）说，鸭子是“为引起管理人员的注意故意添加的特性，会后就会删除，由此避免产品在其他方面的不必要改动”。[2] 此理念起源于在游戏软件开发公司 Interplay Entertainment 发生的故事 [3]。

故事是这样的：一位棋类动画游戏的设计师厌倦了干系人的修改意见。好像无论他做什么，他们都要再进行一处修改。为了解决这一问题，他按自己的意愿创造了皇后的角色和动画，但添加了一只宠物鸭子。他故意使鸭子看起来既讨厌又夸张，在屏幕中飞来飞去但又干扰不到皇后。Coding Horrord 在博客中写道：“终于，到了制作人复查皇后动画的时刻了。制作人坐下来看了整个动画后，转向设计师说：‘看起来很棒。只有一点——去掉这只鸭子。’”[4]



如果你因这只鸭子分散注意力而无法专心阅读，我很抱歉

我无意教你操纵或欺骗干系人，但这个故事向我们讲述了一个在工作中需要考虑的事实。有些人无论我们做什么都不会感到开心，而我们需要找到一种与他们合作的方法，前提是不对用户体验的完整性做出让步。鸭子也许是一个极端案例，但它印证了一个观点：所有关系都与给予和索取有关。我们需要识别出适合于提供我们知道客户不会接受的解决方案的情况，即使这仅仅是为了将他们的注意力集中在主要目标上。当我们应该致力于解决真正的问题时，画鸭子或是刻意地谈论“自行车棚”就是浪费时间。但是如果必须处理不可理喻的人提出的修改可能会影响应用程序质量的修改，从长远来看，找到一种创造性方法来解决这个问题是省时省力的。

人们问我这是否真的会起作用。他们经常问：“如果干系人喜欢这只‘鸭子’怎么办？”我的客户曾经问我是否给他们“画过鸭子”。我当然画了！但实际上，我通常是把精心策划的多个替代选项展示给客户，或是改变设计方案展示的顺序，或是将我知道他们不会接受的选项包含在内。我总可以向他们呈现他们不会喜欢的额外方案，这意味着他们更有可能认同我提出的解决方案。这并不像听起来那样见不得人。在其他情境下，“鸭子”可能是一款蹩脚的字体，或者不必要的视觉效果（例如图标或图形），用于表明简约的设计更优。故事本身很有趣，但在我的经验中，一只真正的“鸭子”更像是一个将谈话引向更好解决方案的出发点，而不是彻底的欺骗。你要把握好向干系人使用“鸭子”的度。

11.7　管理期望

在你与客户、老板和干系人的关系中，一个非常重要的部分就是管理他们对你、对项目、

注 2：Atwood, Jeff. Coding Horror Blog, “New Programming Jargon.” July 2012.http://bit.ly/1JfEtrg

注 3：http://www.interplay.com

注 4：Atwood, Jeff. Coding Horror Blog. “New Programming Jargon,” July 2012. http://bit.ly/1JfEtrg

对结果的期望。**适当设置、调整和沟通期望的能力比每天制造杀手级设计的能力更为重要**，尤其是当你需要基于干系人的反馈做出意料之外的修正或改变项目的方向时。你不应该只是按照他们的期望进行修改，而是必须帮助他们理解这些修改将如何实现，理解你的思维过程和方法，理解预计完成的时间。你需要在一开始（和整个过程中）设置这些期望，长远看来这对获得干系人的支持至关重要。

我在这一章中提到这个问题，是因为修正错误的阶段最需要每个人都了解情况。我曾目睹过项目失败，并不是因为设计师的想法不好或是没有努力去创造创新的解决方案，而是因为他们没有就期望进行沟通，最终失去了每个对项目至关重要的人的支持。

吉姆的事最让我难忘。我聘请他来领导新产品的设计工作。作为概念设计，这个网络服务没有追踪记录，没有对可疑问题的内部支持，而且几乎没有任何预算。我们的工作是从 0 到 1，要在之前从未开发过的领域中创造价值。这是令人兴奋的新领域，但我们面临着一场艰苦的战斗：帮助其他人理解和支持我们的产品愿景。

吉姆年轻且缺乏经验，但他有很好的想法，而且善于在浏览器中表达这些想法。他理解产品愿景，有类似项目的经验，他把这一愿景付诸实践时爆发出了巨大的能量。但他也固执己见，非常傲慢，很难看到自己设计中的缺陷。更糟糕的是，他的沟通方式简单粗暴，甚至极其无礼。当平台接受真实用户的测试时，我们收到了很多极好的反馈。人们对我们的想法很感兴趣，但是对我们的愿景不甚理解。他们愿意试着使用它，但对方法心存怀疑。更复杂的是，这个新平台对公司职员在网站上发布内容的方式产生了影响。我们面临两个问题：一是要帮助人们理解新项目的愿景，二是很多人对工作流程的改变感到不满。

吉姆处理这些挑战的方法并不理想。他的观点是："系统比以前更好用，难道他们就不理解吗？我们正在做的事情是新颖而独一无二的，为什么他们看不到其中的价值呢？新功能面向年轻的社交媒体受众，老年人不懂又有什么关系呢？"因为他不能调和这些问题，所以人们通常认为他无视于其他干系人。当有人问起，他就会表现出防御的姿态，总是告诉人们他们是错的，他们不理解，或者他们并非目标用户。这就是一场人际关系的灾难。

当我终于改变了优先级的分类并重新评估这个项目时，他的工作习惯陷入了一种循环：不断挖掘新功能和修正点。他加班来完成这一切，因为他相信花时间就可以解决问题。他认为如果自己能交付这些功能，那么每个人都会开心，但实际上没有人开心。这是为什么呢？因为吉姆总是食言。他未能让人们理解他的工作量，也未能做出合理的时间安排，相比真实情况他总认为自己能够更快更好地完成工作。由此产生的副作用则更为糟糕：没有人参与这个项目，尽管我们确实有优秀的设计和构建良好的系统。人们变得沮丧，弃之而去或要求一些完全不同的东西。"回到原来的网站吧，"他们会说，"至少它能用，我们也知道如何使用。"

在令人遗憾的事态转变中，吉姆失去了他的工作，因为他的项目在本质上是大公司的预研项目，进展不佳就会失去资助。但是，即使产品本身夭折了，我仍然面临着继承网站端定制新内容管理系统的挑战，大家怨言颇多，漏洞和缺失的功能多得数不清。我不得不接下这个项目，但我手头还有其他工作，且没有了之前吉姆提供的专职支持。如果连吉姆都不能管理它，我能怎么办呢？

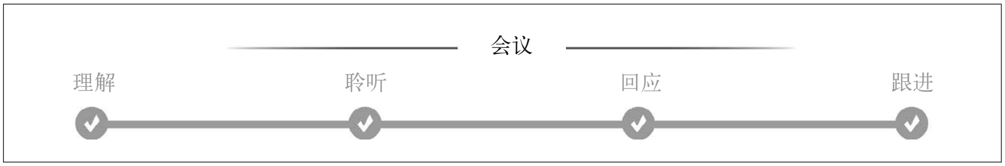
我决定以不同的方式处理这个问题。我没有将其视作需要投入大量时间的事情，而是将其当作人际关系和对话沟通来管理。关键在人而非问题。我立刻开始积极地游说每一个因吉姆的态度而受到困扰的人。我倾听他们的想法，记录他们的建议，并为每个人创建了一个公开可见的列表，让他们看到我需要完成的事情。我邀请了几个关键人物加入不同的交谈，帮忙为需求分组并按优先级排序。这样每个人都可以看到修改如何影响他人。我为每个任务附上了优先价值和预估时间。在某些合适的情况下，我会直接拒绝继续深入某个想法。

结果不错：大家达成了共识，每个人都知道了进度，每个人都支持我努力达成目标。我并未止步于此，而是尽快落实了项目的时间表。尽管速度不快，但我兑现了自己的承诺，于是人们开始信任我，而我迅速地得到了他们对新系统的支持。如果无法交付，我会提前让他们了解情况并请他们帮我变更优先级。他们参与决策，可以看见项目的一切，他们觉得自己和我共享了项目的所有权。

之前人们可能会在走廊里抱怨吉姆丢失了新功能，但他们现在在类似的情况下会捍卫并支持我。他们会说："我跟汤姆谈过，他计划要实现这个功能。"或者："汤姆会广泛接受大家的建议，你应该去问问他。"总的来说，我比吉姆花的时间更少，但取得了更好的进展。因为我还有其他的工作，所以别无选择，只能用费力较少的方式推进项目。我在短时间内完成的工作比他在整个任期内全职完成的还要多，而且争取到了更多的信任。同样有趣的是，他在职期间，大部分由他糟糕的沟通方式造成的人际关系紧张都是由我来处理的。作为他的领导，我不得不使人们平静下来并时常为他的行为道歉。这非常令人分心，事实上这使我难以完成其他工作。在他走后，我自己一个人完成的工作比他在职时我们两个人完成的还要多。为他弥补过失所花的时间比我恰当地管理预期和做实际工作所花的时间还要长。所以我在这里重复一遍：**适当设置、调整和沟通期望的能力比每天制造杀手级设计的能力更重要。**

我猜想吉姆和很多设计师都相信设计会为自己说话，人际沟通技能对设计师来说完全不必要，因为设计本身就是沟通媒介。他是一名行家，但是他的自负使他轻视了项目干系人的能力。他善于解决问题，他以用户为中心思考问题，但他没有意识到，没有其他团队成员的支持他不能成功。极端一点说，他因蹩脚的沟通而失去了工作。这是每个设计师都需要吸取的教训，但我不希望你被解雇了才学到这一点。**作为一名设计师，你与干系人的沟通方式和经营人际关系的能力对于成功来说至关重要。**

11.8 结束，但从未完成

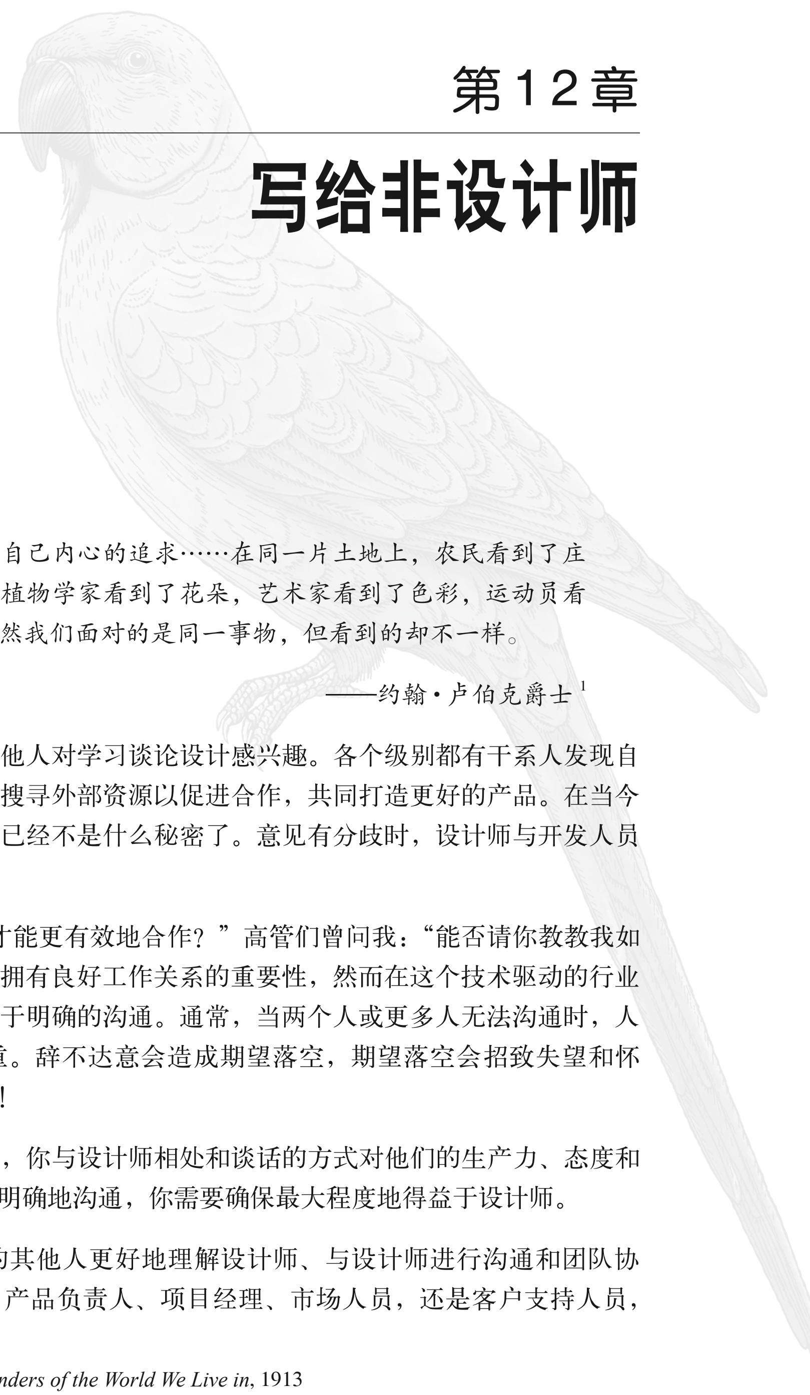


我们与干系人会面和沟通的旅程已经结束，但这仍然是一个我们需要长期投入精力的过程。现在会议已经有所定论，你已经很好地跟进了团队中每位成员的工作，正在建立极好的用户体验。希望不会有太多让你担心的变化，但即使有，你也完全可以找到对用户和客户都有利的解决方案。我们讨论的关键在于帮你从以下几个方面做好准备：表达设计决策、与干系人沟通、保持理智并提供最佳用户体验。

在我们合上这本书之前，我想再谈两件关于设计实践的事，进一步帮助你构建优秀的产品。第 12 章会介绍给予干系人、队友和客户的资源。该章为非设计师所作，旨在帮助他们理解设计师并更有效地合作。第 13 章会介绍一种重视干系人的需求的设计方法，这种方法教会我们在根据愿景进行设计的同时引导愿景，而非仅仅聚焦于现实情况和可能给定的约束条件。这一章旨在通过创建和宣扬你的产品设计——这些设计有意突破公司的限制、当前项目的限制乃至你固有思维的限制——帮助你向领导传达最多的价值。

第12章

写给非设计师



> 我们看到的内容主要取决于自己内心的追求……在同一片土地上，农民看到了庄稼，地质学家看到了化石，植物学家看到了花朵，艺术家看到了色彩，运动员看到了比赛中的盯防位置。虽然我们面对的是同一事物，但看到的却不一样。
>
> ——约翰·卢伯克爵士[1]

企业中除了设计师以外，还有其他人对学习谈论设计感兴趣。各个级别都有干系人发现自己与团队存在沟通问题，并为此搜寻外部资源以促进合作，共同打造更好的产品。在当今的企业中，设计师难以发表见解已经不是什么秘密了。意见有分歧时，设计师与开发人员之间的关系尤其脆弱。

曾经有团队咨询我："我们如何才能更有效地合作？"高管们曾问我："能否请你教教我如何与设计师合作？"这些人理解拥有良好工作关系的重要性，然而在这个技术驱动的行业中，维持这份关系的关键是专注于明确的沟通。通常，当两个人或更多人无法沟通时，人们会变得沮丧，项目也困难重重。辞不达意会造成期望落空，期望落空会招致失望和怀疑。我们想要阻止这种情况发生！

即使在沟通看起来顺畅的情况下，你与设计师相处和谈话的方式对他们的生产力、态度和创造力仍会有所影响。不仅仅是明确地沟通，你需要确保最大程度地得益于设计师。

本章致力于帮助与设计师相关的其他人更好地理解设计师、与设计师进行沟通和团队协作。无论你是开发人员、高管、产品负责人、项目经理、市场人员，还是客户支持人员，

注 1：*The Beauties of Nature and the Wonders of the World We Live in*, 1913

本章都适合你。如果你是设计师，请把本章内容拿给你的老板或你最欣赏的开发人员看（或者你也可以一起读，在我肯定你并说出你的疑虑时，宽慰一下自己）。本章的目的是消除沟通问题并帮助团队中的每个人更有效地与他人沟通。我们希望你能学会如何最大程度地得益于设计师。

为了达成这个目标，我们将讲解以下几点。

- 干系人的几个关键领域
- 日常如何与设计师合作
- 如何制作一份大多数项目都需要的问题清单，从而有一个良好的开端

12.1 国王与盲人

从前有一位国王，他身边有一个盲人军师。一次国王和众人打猎而归，途中他感到十分口渴并发现了一块西瓜地。他吩咐仆人摘一些西瓜给他止渴，但盲人大笑起来。

> “你笑什么？”国王问。
>
> “英明的君主，这里并没有西瓜！”他答道。
>
> 国王大吃一惊：“你看不见，你怎么知道这里没有西瓜？我可以用眼睛看，而你不能！”
>
> 盲眼人回答：“我的君主，要知道这些事情并不需要用眼睛看。西瓜收获的季节已经过去了。这里可能还有一些腐烂的西瓜遗留在地里，但好果子早已收割走了。”

你瞧，国王看见了西瓜，那是他想要的，但这个盲人却知道得更多。对国王来说，西瓜显然是缓解口渴的解决方案。盲人很可能不了解情况，无法帮助国王解决问题，但他的见识能够帮助国王，最终避免他采摘腐烂的西瓜。我估计还可能出现更糟糕的情况呢！

显然，这是一则笑话，但重点是团队中有些人会使你成功，帮助你更好地完成工作或提供你没有的洞见。有时候设计师似乎并不知道自己在说什么，或无法针对困难的问题提供建设性的解决方案，但这不是事实。设计师是解决问题的好手，不管是解决商业问题还是代码问题。我曾经看到过设计师提出了每个人都无法理解的建议。为了充分利用你与设计师相处的时间，你需要记住以下四点。

- 意识到设计师擅长做自己的工作
- 优先考虑设计师的需求以便划分优先级，开始工作
- 批准整个团队快速前进
- 认识到设计师也是普通人

12.1.1　意识到我们擅长做自己的工作

设计师面临的最大挑战之一就是和那些相信我们能胜任工作、做出良好决策的人合作。奇怪的是，这些人会在喜欢我们的作品时称赞不已，反对或质疑我们的设计决策时又不信任我们。很多人将设计师的角色仅仅定义为“美工”（仅仅负责使事物更美观），他们通常没有机会参与决策。

与设计师合作时，要认识到他们擅长自己的工作，其职责也绝不仅仅是让你的项目看起来更美观。他们能够为商业问题找到解决方案。你请他们加入团队是有原因的：他们是设计方面的专家并且比你更擅长设计。他们拥有专业知识，懂得如何令产品易用。他们熟知可用性技术和最佳实践。他们知道正确的模式和 UI 控件。你需要信任他们，而不用告诉他们该怎么做自己的本职工作。

实际上，设计真是件难事。你觉得设计看起来很容易，那是因为你看到的只是最终结果。设计流程涉及很多东西：定义用户用例、绘制流程、写需求以及线框图和原型的大量构思和迭代。你不会看到定稿前被否定的方案，也不会看到设计师为找出合适的解决方案投入的时间和精力的焦虑。等到设计呈现在你面前时，设计师已经付出了大量努力。这远不是把一些元素放到页面上那么简单的事。

你可以假定设计师的提案是他们认为的最佳方案。你不必问设计师喜欢与否：设计师当然喜欢！那是设计师一手创作的！如果你有意见，应该让设计师参与讨论，但请不要在一开始就质疑设计师是否知道自己在干什么。请从决策过程出发，试图理解设计师的观点，多提问题以确保大家步调一致。

同时，因为设计可能很复杂，其中很多元素是相互关联的，所以你要明白，任何改动都会影响项目的其他部分。这是连锁反应，设计师可能要为一处修改重做其他部分。每个部分都不是孤立的。很多干系人会出于好意提出建议，以为改动很简单或只用花费很少的时间。他们常说：“你要做的只是把这个移到那里，是吗？”但是更新设计的某部分需要设计师退一步评估自己的决策。移动一样东西可能需要设计师移动另一样东西。有时候，改变元素会打破应用的流程。这并不绝对，但通常确实如此。因此，你需要意识到你的建议不止表面上看到的那样简单。简单的改动也需要一定量的返工。

12.1.2　优先考虑设计师的需求

项目最大的阻碍很可能是没有为设计师提供工作所需的全部条件。当你分配设计任务后，需要为设计师提供很多帮助以便有效地工作，而不仅仅是表达自己的愿景，然后让设计师自己搞定一切。此外，还要确定商业需求和时间安排。技术需求也很关键，包括访问服务器、合同审批、分析和数据共享。通常，设计师需要接触企业中的其他人：门卫、领域专家和客服人员。没有你的帮助，设计师无法工作，因此请优先考虑设计师的需求。为设计师提供工作所需的一切，以便助你成功。做好必要的工作，让设计师全力以赴。

这意味着你必须优先考虑设计师的需求。你应该在会见设计师时有所准备。请提前评审设计师发给你的设计稿，这样你才能知道如何反馈。最糟糕的情况是某个人现身后说没有时间提前评审设计，然后就在第一次看到设计时随意评价。请提前做好准备，重视设计师的时间，就像设计师重视你的时间，所以精心准备了设计一样。

你应该提前记下自己的问题或疑虑。你可能找到了一些相关的资料，比如其他应用或来自其他项目的数据，这些资料将帮助设计师理解你的观点，并调整设计。最重要的是，你要用合理的时间去做这些事。如果花太长的时间去评审并回应设计，你留给设计师修改方案的时间就少了。设计师为了等你浪费了很多时间，最后匆匆忙忙地完成工作。在那样的情况下，设计往往不尽如人意。请优先考虑设计师的需求，重视设计师在团队中的角色，这样设计才能成功。

可用性测试和研究

通常设计师需要但得不到的资源，就是做可用性测试的准许与预算。设计师需要与其他人一起检查项目，以验证是否达到预期。这不是焦点小组，我们不打算问用户想要什么，而是要花时间观察人们如何使用我们的网站或应用，然后记下可提升体验的方法。这是以任务为基础的，通常是观察性工作。设计师往往做得不够，因为总是不被允许在这上面花时间。这项花费并不多，但可以更早发现问题或优化任务，从而创造更好的应用，收获大于付出。请批准设计师投入这项工作，并支持预算，鼓励设计师做更多的可用性测试。

12.1.3　批准整个团队快速前进

没有快速做出决策，项目会停滞不前或进度缓慢。你能为项目做的最好的事就是快速决策，坚持这些决策并放权，让其他人替你做决策。这将使整个团队快速前进，并使产品拥有伟大的用户体验。这一点再怎么强调也不为过。自由的创业公司与等级严明的大公司的主要区别在于做决策与推进的速度。这和天赋、资源、创意关系不大，而是和团队的动力有关。当领导没有做出决策或没有坚持自己做出的决策时，项目就会失败或停滞不前。这完全在你的掌控之下。

你的果断可以使团队成功，所以请做出决策，坚持决策，然后前进。犹豫不决和拖延会浪费时间和金钱。设计师要么等着你拿定主意，要么反复修改设计以适应你的需求。等几天再召开下次会议似乎很合理，但在这几天里设计师原本可以着手做下一件事，或找到当前思维的缺陷。在我做过的最好的项目中，我每天都能与干系人见面。没错，每天！我白天设计，下午把作品呈现给客户，获得及时反馈，然后重复这些步骤。这种节奏让我感到有自主权，很兴奋。有时候，我向更大的客户提出进行每日设计评审，但遭到了他们的抱怨。为什么呢？因为他们已经有太多会议要开，无法再将注意力集中在如此迅速的迭代上。于是，这些项目往往要花更长的时间，结果很糟糕。如果干系人一周只出席一次（甚至更少）会议，我敢打赌项目花费的时间会比实际需要的多一倍。

你越善于快速做出良好的决策，设计师的处境就会越好。他们会更加高产，同时对自己的工作也更有幸福感和满足感。知道事情正在推进是件令人心情舒畅的事。做点什么（即使是错的）让项目持续推进，总比什么也不做，挣扎在模棱两可中要好。优柔寡断和变来变去是有效设计过程的杀手，所以请允许设计师以及整个团队尽快前进。我保证无论你在授权设计师做决策时存在什么风险，这都将提升整体的士气、速度和动力。

放权给团队

保持项目进展快速的最佳方式之一是让设计师掌握一部分决策权。当你不确定要做什么时，请允许设计师说出自己的决定。当设计师为自己的决策提供了很好的理由时，即使你不同意也请信任他们。过问设计师打算做什么，然后让他们做最终决定。这种程度的授权将使产品更出色、团队更快乐、行动更迅速。

我知道并非每个产品决策都可以交由设计师来做。很多决策涉及其他因素、业务考量，甚至涉及其他团队或其他人。然而，其他的考虑往往会模糊你自己的判断，使你无法看到更为简单明显的方案其实是最佳方案。就我的经验来说，设计师的建议往往是最终敲定的解决方案。我曾经为大客户工作过，他们的团队和高管召开多次会议，使进度耽误了几个星期。我们可能要考量一堆创意，甚至要实现副总裁最喜欢的创意，最终（几个月后）却不得不重新设计以符合最初的建议。会议中看起来极棒的创意，实践中并不总是最完美的。虽然这种情况绝非必然，但足以频繁到浪费大量宝贵时间。

我打造过的最好的网站，是我说服老板让我独自工作三个月的那个网站。这很冒险。企业中其他干系人感到被忽视了，因而抱怨起来。人们非常担心我会把事情搞砸。除了我的老板，没人看得见我的努力。三个月后，我交出了比原先网站好得多的最终产品。其他干系人对我的工作成果满意吗？并非每个人都满意。新方案解决了原网站的所有问题了吗？解决了一部分。但这没有阻止我们投产并迅速迭代。你瞧，要是一开始就让其他人参与这个过程，我可能要花上一年的时间才能统一意见。在这个项目中，我们选择做些什么而不是无动于衷。我们拒绝让完美成为优秀的绊脚石。那种程度的信任和放权是非常罕见的，但你很难找到更快的方式去完成事情。

我对你提的要求是有意地赋予设计师做设计决策的自由：先从一些风险低的决策开始，但接着尽力转向整个产品愿景；从尽可能频繁地同意他们开始，直到你感到可以让他们自行决定。放权的临界点就是你感到不舒服的时刻。找到它，然后突破它。我相信，决策中优秀领导者授权的完美时刻就是突破临界点的时刻。领导总是不太乐意把决策权交给团队。

12.1.4 认识到设计师也是普通人

容易忽略的是，干系人与设计师都是普通人。我们需要记住与我们共事的人也是普通人。我们需要关注关系和沟通。但重要的是，我们要友善，运用有帮助的语言，展开能产生积极结果的对话。

这似乎显而易见，但设计师也只是普通人。在企业文化中，项目和截止日期常常（无意地）比执行项目的人更受重视。请记住你的团队是由普通人组成的，他们在会议室之外有个人生活、家庭、兴趣，设计师也是一样。我们都有不同的个性、见解和对生活的个人看法。除了项目，他们在生活中还要处理其他事情。有些人正照顾生病的母亲，有些人要去学校接孩子然后送至运动场，有些人孤独地回到家中。以人为本的领导方法无非是要记住并意识到与你打交道的是人：他们有感情，可以建立关系并受到鼓舞，也可以被毁灭和抛弃。你可以忽视他们，也可以关怀他们。如你所想，以一种有人情味的心态与他们相处，将得到最好的结果。因此你需要时常停下手头的工作环顾办公室，并记住一件事：人人都是普通人。

下一步是建立良好的关系。设计师的特定角色塑造了他们的个性，认识到这一点很重要，但良好的关系才是良好沟通的基础。再多的组织安排、管理或授权也弥补不了私交或人际关系的断绝。绝大多数情况下，会议是关于项目的，项目又是关于任务的，而任务是单调乏味和非人性的。最终结果是项目采用了机械的方法，没有新鲜感，没有兴奋感，没有生命力。因此，除了安排妥当并优先考虑项目之外，你还需要努力建立融洽的关系，方便沟通。你要友善并开始了解设计师。通过询问设计师的爱好、宠物或喜欢的球队，表现出你对他们很感兴趣。你不需要在办公室放置布袋沙发和桌上足球，你需要做的是友善并关心他人。这无需投入太多。

运用有帮助的语言

认识到设计师也是普通人，你自然会使用对讨论设计有帮助的语言和沟通风格。对设计提供反馈时，请关注设计本身而不是设计师。说话不要太简短，也不要攻击设计师的成果。要询问大量问题，努力理解设计师的看法和方法。有话直说，但是要友善。关注问题和解决方案，而不是人和他们的决策。设计早已变为难以谈论的事，因为设计师会沉溺于自己的工作。批评别人的决策时，你会把他们逼退至角落，使他们产生防备心。设计与其他很多学科不同，容易导致意见分歧和两极化。你从一开始就要意识到这一点，并力争使用益于谈话的言辞，而不是让人们针锋相对。与设计师探讨工作的方式，会影响他们与你的合作程度以及工作效率。

同时，当事情发生改变时要保持耐心。设计师不总是知道自己的设计在现实世界中的效果如何，因此，需要修改设计是很平常的事，即使该设计已经应用在产品中。设计师往往相信自己在设计中做的都是正确的选择，在用户中进行测试时才发现自己做了错误的假设。这类挑战也是设计过程的一部分。实际上，当我不得不回去找开发人员做一些改动时，我总是感到有点儿害羞和难为情。即使这是设计过程的一部分，但我还是要承认自己的错误并承担责任。因为这是我的过失，所以很难承认错误，但如果我们旨在打造伟大的用户体验，这就是必需的。你应该拥抱并鼓励设计师这些预想不到的挑战，并帮助设计师做好准备，向其他团队成员提出改动。尽量支持设计师的这些改动，并为他们扫清障碍，这样设计师才能安心做对用户和产品有益的事情。

12.2　与设计师合作的十项建议

简要总结一下，列出十项简短的建议，帮助你更有效地与设计师合作。

(1) **关注什么有效**。不要使用“喜欢”这样的字眼，而要谈论什么起作用，什么不起作用。你的个人喜好总是不如用户或商业需求重要。
(2) **不要提供解决方案**。告诉设计师你发现的问题，描述需要解决的问题，但不要告诉设计师要改哪里。让设计师自己找到解决方案。
(3) **多提问**。这是站在设计师的角度看问题，理解设计师行为的关键。提问以发现他们的思维过程。
(4) **请勿代表用户**。事实是每个用户都有所不同，设计师更能代表目标市场。为应用或网站的用户代言并不能增加谈话的价值。
(5) **让设计师解释自己的决策**。不要只提供你自己的看法。请给设计师一些时间和空间进行适当的回应。
(6) **让设计师做决定**。即使你不同意设计师的抉择，也请学会相信设计师的专业。
(7) **使用有帮助的语言**。收到反馈时很难不产生防备心理，你应当避免使用严厉或极端的语言，你的反馈要针对设计，而不是设计师。
(8) **询问是否有数据**。我们都应该使用数据来支撑决策，但设计师没有数据并不意味着他就是错的。
(9) **准备充分**。提前评审设计，列出问题和疑虑。不要当场提出临时的反馈。你的反馈应该是有目的的，并且经过充分考虑。
(10) **给设计师成功必需的条件**。登录权限、分析的访问权限或可用性测试的许可——设 计师从你那里得到这些东西才能有效地工作。请优先考虑这件事。

12.3　设计项目清单

为了帮助每个人做好准备，在此列出一份大多数常见网站和应用项目的需求清单。如果干系人在一开始就提供这些条件，项目会进行得更快，也会创造质量更佳的体验。我会和自己的客户使用这份清单，以确保在项目的初期得到需要的条件。这份清单可以统一意见，使项目沟通更容易。这为后续的设计决策讨论建立了良好的基础。

这是一种工具，且应该被灵活地运用在项目、公司或团队中。有一些内容并不是每个项目都必需的；有一些项目可能会有额外的需求；整个项目的生命周期中，这些会随着团队统一步调而自然地改变。将这作为一份指南，但随着项目进展，你也可以改变这份清单。

12.3.1　管理层的愿景和目标

- 网站或应用的目的是什么？定义基本的用途或需求。为什么这个网站或应用会存在？

- 网站或应用的总体愿景是什么？定义清晰的愿景会有助于理解项目如何影响未来的规划。
- 短期商业目标是什么？商业上希望达成什么？这个项目如何达成这些目标？
- 可以追踪什么指标？如何得知项目是否成功？我们需要一种衡量成功的方式。
- 完成目标的策略是什么？完成目标需要任务、战术和可交付物。
- 这个项目的商业需求是什么？一开始就记录需求很重要，但我们也可以共同讨论并定下需求。

12.3.2 用户或客户

- 用户是谁？我们是否了解他们？这是写用户画像和用户故事的开端。
- 我们想为他们解决的基本问题是什么？对用户来说当前最大的痛点是什么？这可能不是目前的项目目标。
- 用户如何与网站或应用交互？他们的环境或所在地是哪里？设备类型和尺寸呢？切入点和退出点呢？参与的频率如何？
- 可用性测试和用户访谈的计划及预算是怎样的？为了给真实的用户设计，我们需要接触他们。

12.3.3 工作流程和沟通

- 我们应该使用什么工具进行沟通？获取答案的最佳方式是什么？每个人对电子邮件、短信、视频和电话有不同的偏好。
- 会议周期如何确定？我们既需要简短、频繁的更新，又需要较长的、深入的进展报告。比如，每天 30 分钟短会，再加上每周一小时（或以上）的设计评审。
- 项目的时间安排是怎样的？发布的频率如何？为应该完成的任务建立一种模式。记下截止日期，然后回推进度。这也能反映资源或范围。
- 谁在决策中拍板？指定一个总负责人并为商业、产品、设计、工程和内容等每一方面分配一个负责人。不要像委员会那样。

12.3.4 接触信息和人

- 我们需要什么技术资源？谁能给我们提供访问权（包括登录权限、电子邮件账户、VPN 或服务器访问权限）？
- 哪些数据是可用的？整理现有的访问分析、可用性研究、A/B 测试、商业报告和幻灯片。
- 有现存的网站或应用可供参考吗？有其他可作为该项目基础的产品吗？
- 公司的组织架构是怎样的？什么人对项目很重要？列出相关人物，包括：名字、职位、关系、擅长领域及其联系方式。
- 设计师可以与这些人共事吗？提供必要的信息或权限，让设计师可以联系组织中的其他人。

12.3.5 设计和技术要求

- 现存的设计准则是什么？理清品牌方针、logo 标准、设计语言文档、风格指南或视觉 UI 库。
- 设计的格调或风格是什么？这可能会由设计准则定义。如果没有，可以讨论确定。
- 我们引导设计的根本原则或设计目标是什么？简单列出局限、最佳实践和重点来引导设计决策。
- 其他哪些网站或应用与我们的设计相似或相关？列出竞品、相似产品或虽不相关但让我们感兴趣的产品。
- 哪些技术要求将影响设计？关注可访问性、浏览器 / 操作系统版本、支持的设备或视窗尺寸、响应式 / 自适应 / 移动端。

12.4 会议桌上的席位

企业实现设计的方式已经发生剧变。以前设计只是用来使公司看起来很专业或为产品或品牌打造形象。如今，设计被用来解决实际的商业问题，而且越来越多的公司看到了其价值。企业将设计转变为流程的中心，因为人们意识到这有益于企业盈收。现在最出名、最受欢迎的产品是那些设计良好并提供优秀用户体验的产品。

为了满足一需求，许多公司雇用了设计师，组建团队并调整流程，更明确地重视设计。然而，很多公司仍然无法交付产品。起初，这看起来是设计师的问题，或是客户需求与设计团队脱节了。因此，管理者和开发人员开始寻找资源（比如本书）以学习如何更好地谈论设计或改善他们与设计师之间的沟通和人际关系。我写这一章就是因为与设计师共事的确实是个难题，而每位干系人可以因理解设计师而受益。但涉及总体的商业实践，这就产生了一个潜在的问题。更好的沟通会有帮助，但这不是主要问题。

公司试图将设计思维融入企业时面临一个问题：管理层中没有设计师。设计糟糕并不是因为缺乏设计人才，而是因为缺乏设计领导力。这些公司缺乏一种包含用户体验的愿景。他们拥有才华横溢的设计师，但没有具备设计思维的决策者。总是无法交付预期产品的公司需要在会议桌上增加一个席位：设计师。

想想你熟悉的最受欢迎的产品、网站或应用。谁创办了这家公司？ CEO 是谁？大多数情况下，领导这家创造了伟大产品的企业的人有着以设计为中心的思维方式，即使他们严格来说并非设计师。他们是自成风格的设计师，他们身边也围绕着其他有天赋的设计人才。这些企业不必“转变”来使设计成为他们文化的中心，因为设计早已是最受重视的了。他们就是注重设计的企业。

如果你真心想让公司、产品或服务因其极佳的用户体验而著称，请将设计师安排到管理层中。通过销售经理雇用兼职设计师来打造网站再也不管用了。你不能只是邀请设计师出席

会议，而要用你的愿景打动他们，然后等着他们交付最佳产品。如果你仅有的一位设计师坐在满是市场人员的工作间里，你将走向失败。如果你期望在由设计驱动的市场中取得成功，设计师需要加入企业的最高层。他们需要有权做出艰难的决策，需要打造最佳产品的自主权，需要进入最高管理层，坐在其他高管的旁边。

你如何做到这些？理想情况下，你有权力、金钱和时间来打造反映这些价值观的企业架构。创建首席设计师或设计副总裁这样的职位。让设计师参与每个细节，让他们决定产品和设计方向，给他们一支团队。遗憾的是，不是每个公司都能轻易做到这些。大多数情况下，设计师和高管之间需要更深层的交流和信任。设计产品、网站或应用的人需要会见 CEO，他们需要与其他高管频繁沟通。可能这只需要拉近距离：把他们的办公桌放在高管办公室里或靠近高管的办公室。一位副总裁经过设计师的办公桌并且偶尔打声招呼，这会使设计和沟通变得容易得多。这就是"走动式管理"（由惠普公司提出[2]并在《追求卓越》[3]一书中有所提及）。

我见过一个简单但效果极好的典范。我的一位前雇主将创意总监以及其他高管的办公桌移至开放式的办公环境中。仅仅是挨坐在一起就极大地改善了他们的思维方式，为他们的价值观做了"宣言"，且牢固地确立了企业愿景。设计师没有被安排在其他房间，他们占有一席之地。

真正将设计思维融入公司价值观、过程和产品中的唯一方式，就是将设计师放在有权力的位置。每个人都说想要像苹果公司那样，但很少有领导愿意为创造那种环境而做出选择。如果你的团队没有达到你的期望，没能打造出伟大的产品，没能设计出优异的用户体验，请看看你自己在该过程中的表现。整改或者更换设计总监前，请认真看看掌权的人（包括你自己），并问问他们是否真的准备好要领导以设计为中心的产品公司。如果没有，你就要在下次会议中给设计师一个席位。

如果你已阅读完本章，说明你渴望更有效地与设计师合作。遵照这些最佳实践行事，你就营造了一种环境，在这种环境下设计师可以自由设计，可以自在地表达想法，可以设计伟大的产品。不管你的职位是什么，我希望你能在日常的实践中应用这些原则，这样你才能最大程度地得益于团队中的设计师，并尽可能交付最好的用户体验。

注 2：https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_wandering_around

注 3：Peters, Tom and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies*. 1982.

第 13 章 为愿景设计

> 艺术家不是因劳力而是因愿景获得报酬。
>
> ——詹姆斯·麦克尼尔·惠斯勒

在结束本书以前，我想强调一下设计对企业发展及产品开发的重要性。我们大多数人都认为自己是公司产品的设计师：网页设计师、界面设计师或产品设计师。作为设计师，我们通过自己的工作塑造了整个企业的愿景和洞察力。我们不仅仅是产品的设计师，还是商业的设计师。确确实实，我们是**商业设计师**。我们有塑造企业的能力，但鲜有设计师能真正意识到或充分利用这个能力，我对此大为惊奇。事实上，设计拥有改变未来、影响他人和助推你的职业生涯的能力。当我们意识到可以用自己的创造力鼓舞大家的时候，我们的命运就掌握在了自己手里。对未来进行设想可以为你的团队赢得称赞，吸引干系人的注意，让你有机会做一些有意义的事情。

我们需要认识到我们拥有设想未来的力量、创造新事物的能力以及打动整个企业的创意。我们可以使用这些工具改进我们的产品，提升对自身工作的满意度。我们要学着在会议室以外的地方谈论我们的设计，这首先需要有意培养创造力和保持灵感。很少有其他工作能像设计师一样，因创造出新事物而让人兴奋，所以在这最后一章，我将揭示为愿景设计的强大力量。

13.1 认识到我们的力量

你拥有着比你想象中更强大的力量。设计师拥有为理想中的未来——尚不存在，且没有我

们的帮助也不会存在——打造愿景的技能与能力。作为设计师，我们不应该只是迭代和适度改善界面，而要意识到令人难以置信的新可能。我们拥有影响未来的能力，通过表达我们的创意，使未来看起来真实、可以企及且令人兴奋。

你瞧，大多数人都无法完成我们的工作。他们不会以可视化方式进行思考，即使他们这样思考，也难以将想法绘制出来。这令我们很独特，我们拥有周围大多数人都没有的技能。我们可以选择以一种对企业及自身职业发展有益的方式运用这些技能。

作为设计师，我们的价值不只是日复一日机械地画线框图、定义应用或进行头脑风暴。诚然，这些事情很有价值，也可能是我们拥有这份工作的主要原因，但这不是我们唯一（或最重要）的价值。当帮助他人预见未来的时候，当在一次简单的谈话中迸发出创意并提供有真实感的环境或皮肤的时候，我们创造了更多的价值。

这种力量就是我们对特殊时刻进行拍照和录像的原因：因为这些时刻的视觉再现会延长我们对这些事件的记忆。当我们回看的时候，会反复重温这些时刻。我们自然想要与他人分享这些时刻，这样他们也能经历我们所经历的事。我们将它们发到社交媒体上并反复回味。对我们来说，这些图像、录像既是体验的一部分又是体验本身。

图像使不真实变得真实

当你建造一座房子时，刚开始是一片空地，此时很难想象你的房子将会是什么样子；但当看到草图之后，你会变得兴奋和焦急。当你第一次通过超声波看到自己的孩子时，眼泪不禁涌出，因为你深深地被触动了，不敢相信这一切是真实的。当我们脑海里的东西真实地呈现在眼前时，会变得完全不同。

我们可以制作这些图像

有个朋友想开一家新公司，但你帮她创建的网站将真正令其像是一家正规企业。老板在午餐时草草记下一些创意，而你能将这些创意展现出来。午夜时分，你有了一个疯狂的想法，并且你能将它清晰地描绘给其他人看。我们就是能够制做出图像，让不真实的东西变得真实。大多数人却做不到。

无论如何，有时候单单是产品的视觉呈现就会设定我们对它的期望：对功能性做出承诺，告诉我们产品将如何改善我们的生活，并要求我们试用。有吸引力的视觉设计已经成为优质产品的标志。实际上，我们可能更多地被事物的外观而非功能所影响。这就是设计的强大力量。当看到精心设计的事物时，我们可能还没试用就认为产品本身很棒。重点是，我们的设计能够让人们相信我们所创造的事物，即使它还只存在于纸面上。当我们设计时，这就给了我们很多力量。我们可以运用这种力量，推动团队和项目迈向理想中的未来，创造一个前所未有的新现实。

这对与干系人沟通设计很重要，因为我们能够用自己的作品鼓舞他人。向干系人表达对未来的愿景，给了我们赢取他们的信任、做出承诺、让他们对我们正在做的事情真正感到兴奋的机会。这可是向信任银行存储的一大笔钱。通常，这些鼓舞人心的设计将帮助我们的团队前进，因为我们的干系人将赞同这个愿景。他们将看到我们对项目十分兴奋，想要帮助我们实现这个愿景。有了对未来的愿景，获取支持、基金、研究和实现愿景所需的任何其他资源就会更加容易。你的干系人会说："这棒极了！为了实现这个愿景，你需要些什么？"这样，你就可以将这个未来变成现实，而不是等待其他人告诉你未来是怎样的。

下面是一些为愿景设计可以改善我们事业的理由。

它为我们提供了一个创造性的出口

为愿景设计为我们提供了一个环境，让我们得以表达在其他情况下可能没机会表达的东西。

它制造了与他人交谈的机会

我们的设计使他们摆脱了平常的限制，梦想着我们正在做的、什么是可能的，以及什么是理想的。

它团结了人们

个人不再执着于一件小事；整个团队都清楚我们可以或者应该做什么。

它建立了可信度

人们会认为你是个思想家、有远见的人，是个致力于提供长期价值的人，不只是重视当下的需求。

它可以长存

这些设计非常令人兴奋，以至于企业中的其他人也对其有所了解。在我们离开很久之后，它们可能仍然服务于这个愿景。

因此，出于以上原因，我们所具备、创造胜过言语沟通的图像的能力，能够将人们带入前所未有的世界。在未来被创造出来之前，我们可以向他们展示未来是什么样的。在无需实际到达未来的情况下，一张图片能使你尽可能地接近未来。当人们看到未来是什么样子的时候，会异常兴奋。这就是为愿景设计。

13.2 培养创造力

为愿景设计需要我们在日常工作中刻意培养创造力。你需要远离你的项目，不时产生一些创意，即使这个创意永远不会与世人见面。有时候，增加一个控件似乎乏味而无趣。如果你对自己每天的工作感到厌烦，这是令人兴奋和保持新鲜感的一种方式。

13.2.1　找到灵感

学习为愿景设计时，缺失的一个因素是缺乏灵感。有些人可能认为比起动手做事，寻找灵感只是在浪费时间。但当目标是创造前所未有的全新事物时，如果没有来自外部的、志存高远的、创造性的刺激定义我们应如何奋斗，我们几乎不可能做好。

你能做的最简单也最实际的事情，就是参考他人的产品。寻找你喜欢的设计，然后想想如何将其应用在你的情境中。下载并使用尽可能多的应用。收集大量你喜欢的可供参考的网站，浏览模式库，尝试新的开源工具，阅读案例研究，参加会议，阅读一本书——有很多资源可以帮你找到并创造灵感，你根本没有缺乏灵感的借口。

13.2.2　用户体验随处可见

到处都有模型——包括科技世界之外的模型——能够影响你设计数字产品的思维和热情。我们往往通过用户体验的角度去看这个世界，评论日常物品的有用性，并为此感到自豪。利用这些强大的观察技能，在现实世界中寻找模式，启发你的数字产品设计。问问你自己：如何将这样东西的设计应用到我当前的项目中？它有什么优点是我可以利用的？开始将日常的物件视为在工作中学习和获取灵感的机会。

13.2.3　使用不同的画布

另一种最能激发创造性思维的方式，是以一种不同的方式刺激它。进行不同的艺术活动；尝试与日常设计工作完全不同的事情。找一件能让你创造、表达自己并沉浸到创造模式之中的事情，这样可以消除交付产品的忧虑。如果对你所创造的东西没有深切的期望，你就可以无拘无束，思考得更清晰，并享受这个过程。这件事可以是烹饪、园艺、绘画、摄影，或任何其他你感兴趣的并让你感到舒适自在的创意性爱好。

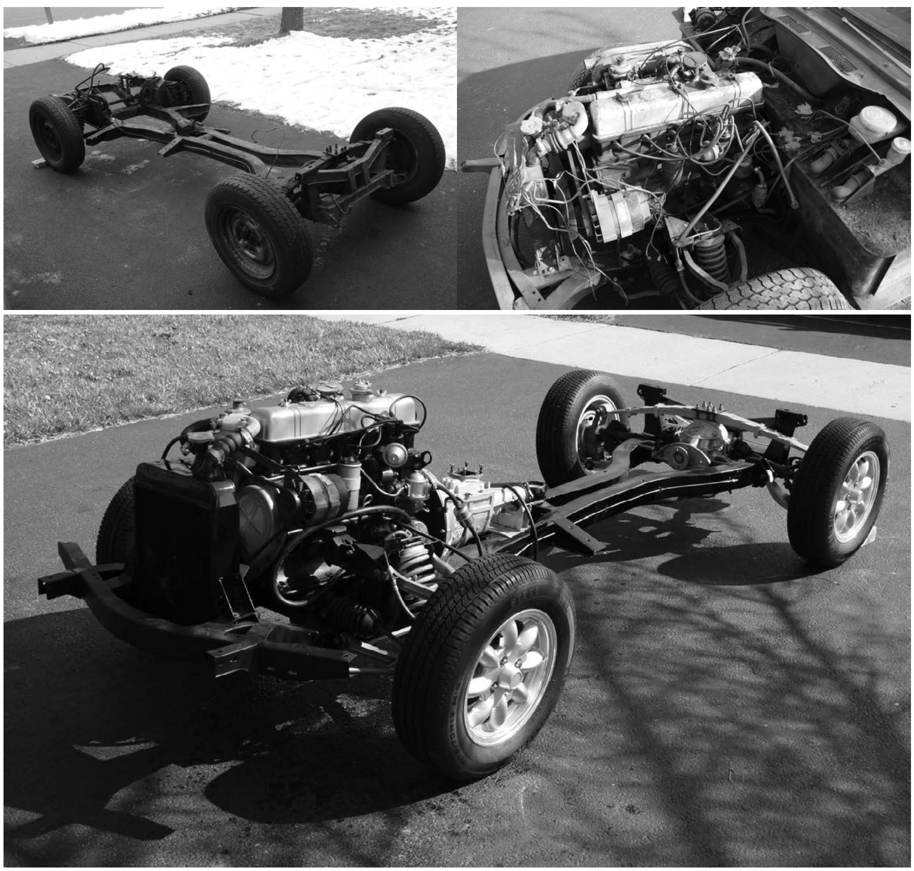
你甚至可以做一些脱离舒适区的事，做一些你完全不感兴趣或不太擅长的事。脱离舒适区是有益处的，可以让我们以不同的角度看问题，用不同的方式解决问题。当我们不知道该怎么做或该做什么时，除了变得有创造力，我们别无选择。

就我个人来说，我把修复老爷车视为一种刻意创新的行动。我修复一台 1969 年产的 Triumph GT6+ 已经有几年的时间了，这是一台小型的英国跑车。在开始这个项目之前，我几乎没有任何机械知识。实际上，在车子抵达我家的那天，一个邻居路过时指着发动机组的配电器说："哇！现在根本见不到这些东西了。"我不知道他指的是哪部分，因此只好不自然地笑着并回应道："是啊，你当然看不到！"但自从那次以后，我拆解了整台车，清理干净，并且给每部分漆上颜色，现在我正在仔细地组装回去。

在这个过程中，我学到了很多关于发动机的知识，也学到了很多设计相关的知识。在没有电脑的时代，工程师们竟然创造出了这些车，我倍受鼓舞。我很惊讶，在那么有限的条件

下他们竟然能做出这么巧妙的东西，同时我也很疑惑，人类最初是如何造出一辆车的！但改造一辆车让我远离了办公桌，进行一项完全脱离我的舒适区的创造性活动。我依靠其他人提供的建议和工具，不断地阅读和学习有关这些老爷车的知识。这是一个缓慢的过程，但这解放了我的思维，让它有了新的落脚地并受到了启发，让我带着崭新的想法重新回到工作中。

这里的启示是找到一样东西，增强你在设计界面时获得的满足感，并提升你的创造力。



这是我的 CT6 的车架和发动机改装前（上图）后（下图）的照片。在开始这个项目之前，我对汽车知之甚少，但这个过程给了我一个创造性的爱好，让我远离日常生活中的屏幕和数字界面

13.2.4 设想和迭代

设想和迭代都对确保我们实践创造力很重要。产生新创意应该是你的主要输出之一。迭代

这些创意让我们有机会改进和完善它们。当处理那些现实中没有既有基础的假想的雾件（vaporware）时，这些策略很重要。想出一个新创意并通过原型表现出来并不十分困难，但提出五个完全不同或衍生的创意就困难得多。这就是我们需要经常做的事情：学会产生尽可能多的创意并迭代出尽可能多的版本。为你自己设立一个目标，创造出至少五个完全不同的设计。不要重复使用元素，而要创造新元素。每次都从空白的画布开始。然后，用不同的用例解决相同的问题。每次设计的时候都把之前的设计抛诸脑后。你拥有的创意和版本越多越好。你产出的具体数量或是这些创意的精确度并不重要。目标是养成一个习惯：从不同的角度思考项目并且迫使我们的大脑学习（并再学习）如何去设计。

13.3　使之实现

实事求是地说，为愿景设计就是创造出能够表达你对理想中未来的愿景的图像。你设计产品、网站或应用的原型，你创造出你所认为的最佳产品，并以交互式原型或静态原型的形式呈现，而不是被已知的限制（开发、市场、支持）约束。然后你可以向你的团队或主管展示或呈现这些设计，激励他们去实现相同的目标。目的在于创造对话，使企业追求比当前愿景更大的（甚至是不可能的）目标，而且是鼓舞人心和激励性的目标。

然而，由于忙于日常工作，我们常常忽视了自己的创意的影响力。在有很多别的事情要做的情况下，很难去设想愿景和将来。

> 文档需要写。原型需要更新。我还要为今天下午的会议做准备。我怎么可能有时间为不存在的东西做设计，甚至是为不属于项目的东西。

可能很难看到创造并非每个人都感兴趣的东西的价值。没人期望你这样做。（通常）没人会因为你创造幻想中的、鼓舞人心的东西而付给你薪水。这超出了你平时的活动范围，所以仅仅出于鼓舞他人的目的而腾出时间创造东西是一个挑战。但刻意这么做会带来长期收益。

我们需要有针对性地腾出时间和空间来偶尔做做这些，不管是什么，对你来说最有效，同时又不会妨碍你的日常工作。下面就如何腾出时间来为愿景设计提出了一些建议。

打破常规

你能做的最重要的事情之一，是找一个完全不同的时间和空间去设想将来。你需要打破常规，让你的大脑摆脱平时设计 UI 控件的那个模式。找到这个常规就是要找到不同的**时间**、**空间**、**活动**和**材料**，帮助你放松，解放你的思想，让你着手创造事物。

1. 时间

你需要选择每周一个特定的时间段，以确保不会干扰你的工作。你很容易就会忘乎所以，把时间都花在创造不会带来回报的东西上。所以，留出一段你认为会有帮助的时间。我以

前的一个老板允许我在每个周五做这类事，但你也许没有这么多时间。每周留出一两个小时。抛开平常的约束，一个小时足够你做出一个创意的原型。这个时间足够你思若泉涌，还不至于扰乱你的日常工作。

如果一两个小时还是太多，就每天抽出 15 分钟吧。只要 15 分钟。这段时间并不足以做出任何严肃的设计，也正因如此它才如此有效。因为没有足够的时间去深入思考每个概念，所以你不得不快速提出创意和解决方案。重点在于构思。设置一个定时器，然后开始简述你的创意。在定时器响起之前，将它们记录下来。每天你都会记录一些内容。哪个创意你会回过头来再研究？哪个创意看起来最有潜力？几周或几个月之后，你会有一些非常棒的概念，你可以进一步完善它们并做出原型。

2. 空间

你的工作空间也十分重要，并会影响你的工作方式。我们的大脑在很大程度上是基于我们的物理位置进行日常工作的。（并且墨守成规！）当某些因素满足时，我们就会自然地开始工作，其中很多是物理因素：椅子、窗户、办公桌的位置，甚至是你相对于其他人的位置。你面临的部分挑战也许是找一个你可以去的不同的物理空间。如果你想创造一些与众不同的东西，就需要去一个不同的地方。一个新的空间能激发出你平常没有的想法和创意。在新的空间会有新的声音、新的景象和无法预料的刺激，这些都能激发你的创造力。

我发现，如果不坐在办公桌前我很难完成工作，但是因为我偶尔会去旅行，所以我喜欢上了一边听音乐一边设计。结果，如果我不带上耳塞听音乐，通常就做不出任何严肃的设计。因此，如果我想要做一些非日常工作，就必须去办公室以外的地方：家里的不同房间、当地的书店或者公园。具体的地点并不重要，重要的是环境的转变。如果你想创造非常规的事物，就必须改变当前的环境。去找一个新的也许是意料之外的地方，让你的大脑发散思维，并想出更好的创意。你需要知道什么对你来说比较有效，搜寻新的、有趣的地点的过程将产生不同的设计方式。

3. 活动

有时，提出更好的创意和创造更好的设计的最佳方式是完全放下设计工作。也就是，改变你的活动，给你的大脑一个休息和走神的机会。做一些无需使用电脑或任何你平常使用的工具的事。比如，与其坐在咖啡馆里摆弄你的笔记本电脑，不如去树林里散散步、去山上远足、做做瑜伽、给花园除除草、慢跑、坐在海滩上、看日出——做些让你思想宁静、倾听并思考未来的事。

当想不清楚应如何完成某事时，我就去跑步。呼吸一下新鲜空气，远离电脑屏幕，什么也不想，任凭思绪游走。通常我甚至没有注意到我在想什么。我并不会尝试解决问题，但在放空自己期间，解决方案会自然而然地出现在我的脑海里。并不总是会这样，但常常如此。即使我回到办公桌时没有想出最好的创意，我通常也能以更好的状态再次开展工作。

当进行不同的活动时，大脑解决问题的能力是平常而又非凡的。还记得你洗澡时脑海里冒出的伟大想法，或者你堵在路上时解决的问题吗？这证明我们在放松的时候都会有更好的创意：做一件简单的事，让我们的思绪发散。[1] 你所做的任何放松和愉悦的事都将使你的大脑得到放松，并且想出你不曾想过的创意和解决问题的方式。

你不会通过改变活动创造出有形的东西，但这将使你不受羁绊，并且自由地思考如何解决你面临的难题。当你在树林里时，手边没有电脑，你不得不去思考所有的难题。当你回来的时候，写下你的想法，概述你的创意，记录你领悟到的东西，以期将其转变成值得和团队中其他成员交流的东西。活动的改变使得创意也发生了变化。

4. 材料

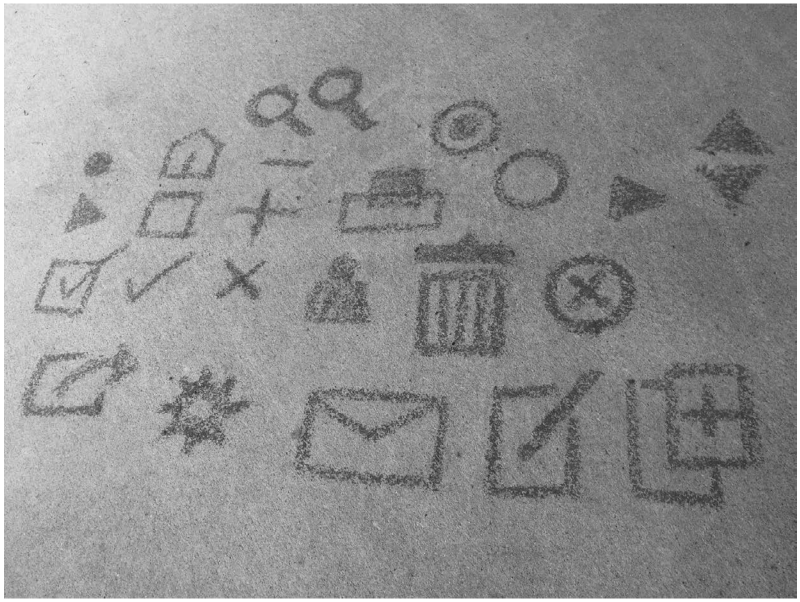
最后，我建议改变你使用的材料和工具，以迫使自己用新的习惯和方法来对待工作。最简单的方法是带一沓纸和一只铅笔，即使你并不喜欢绘画或涂鸦。通常，我们基于对工具可以做什么的认识来进行设计。我们的创意被面前的工具限制了。当某样东西用现有工具表达比较耗时的时候，我们会卡住，浪费时间，或彻底回避该创意。改变你使用的材料是发现新方法的极佳方式，因为你不会被典型的工具集限制。

我曾经设计了一套需要某些特定图标的 UI，但我厌倦了一次又一次地重用相似的图标。我养成了搜索常用 UI 库并选择我喜欢的素材的习惯。我需要找一些更有个性的东西，所以我带着粉笔走出门，在车道上画出了我的图标。然后我给每个图标拍下照片，引入并探索它们，然后把它们放到项目中。最终的图标在艺术上并没有什么创新，但我实现了自己的目标：创造出能够传达我的项目的风格的独特事物。改变材料给了我更多的机会去创造一个更好的愿景。

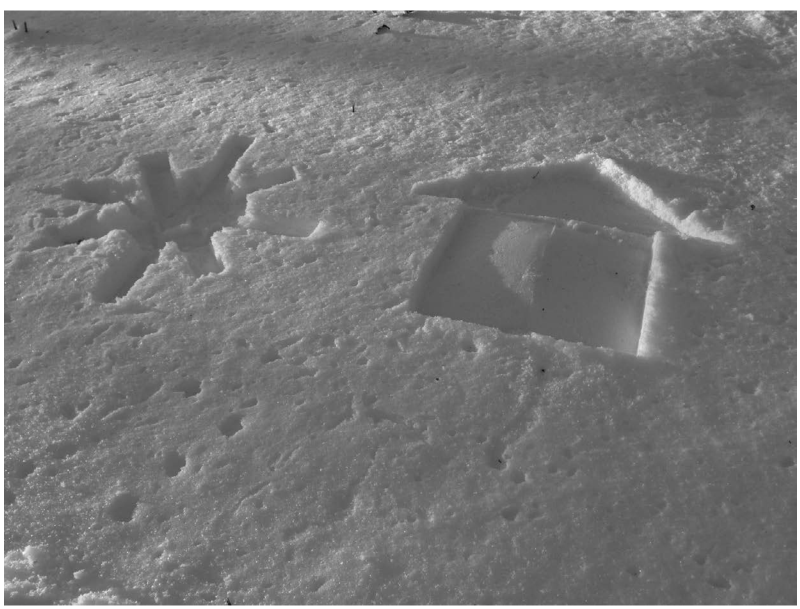
我也强烈建议你在尝试想出新的创意时远离互联网。搜索并模仿别人的创意非常容易。尽管这并没什么错，但就为你自己的产品产生新的创意（采用别人的创意并在自己的环境下表达）而言，我个人觉得，完全脱离网络世界，使用自己的大脑思考会更有帮助。这就意味着，在寻找问题的解决方案时，减少对于屏幕或工具的依赖。我能够接触到的信息太多。通常，接触海量的知识妨碍了我自己的创造力和用良好、经典的想法解决问题的能力。当我刻意不让自己接触屏幕时，我别无选择，只能靠自己。

所以，暂时放下你的电脑、手机和平板。拿一些纸和一支铅笔，开始写下能帮助你创造下一版产品的东西。写下文字，画出框图，进而产生有助于实现未来愿景的创意。

注 1：Widrich, Leo. “Why We Have Our Best Ideas in the Shower: The Science of Creativity,” February 28, 2013. https://blog.bufferapp.com/why-we-have-our-best-ideas-in-the-shower-the-science-of-creativity



在一个项目中，我用粉笔设计了一系列图标，拍照片，然后在电脑上画出来，结果创造出了真正独特并且清新悦目的东西



另一次，我试着在雪地里设计图标。这次没有产生可供项目使用的真实图标，但这是一次用极有限的工具集表达创意的绝佳实践

13.4 编造事物

归根结底，为愿景设计其实就是编造事物。除了你的设计能够鼓舞人们以外，这并没有什么魔力可言。除此之外，这只是一组幻想的雾件，并不基于现实。你只是在编造事物，用有形的方式表达它们，然后用图像创造一种对未来的兴奋感和紧迫感。

更进一步说，我认为用你的设计和原型创建一个虚拟产品与创造当前项目的 2.0 版同样重要。你可能有一个相当不错的关于 2.0 版的创意，但没人考虑过的产品、机会或利基市场是怎样的？ 4.0 版会是什么样的？我们被老板和开发人员的限制过度妨碍了。如果你有无限的资源，你将如何设计？要构造的正确事物是什么？你目前的产品是你应该做的吗？我们需要设计更多的 4.0 版的产品，以及尚不存在的产品的 1.0 版。

创造一个尚不存在的产品是一种良好的实践。在你的企业中寻找机会，并尽力好好表达它们。不要等着别人过来提出下一个好产品。掌控你的技能，从零开始创造，并给人们一个兴奋的理由。

不要限制自己
: 忘记所有的商业需求、遗留创意或开发问题。创造你感觉有意义的东西。

从零开始
: 不要复用已有项目的东西，或从模版复制粘贴。用少量的原材料从头开始设计。

不要拘泥于细节
: 不必追求完美；目的主要在于沟通概念，而不是关于现实和最终的东西。

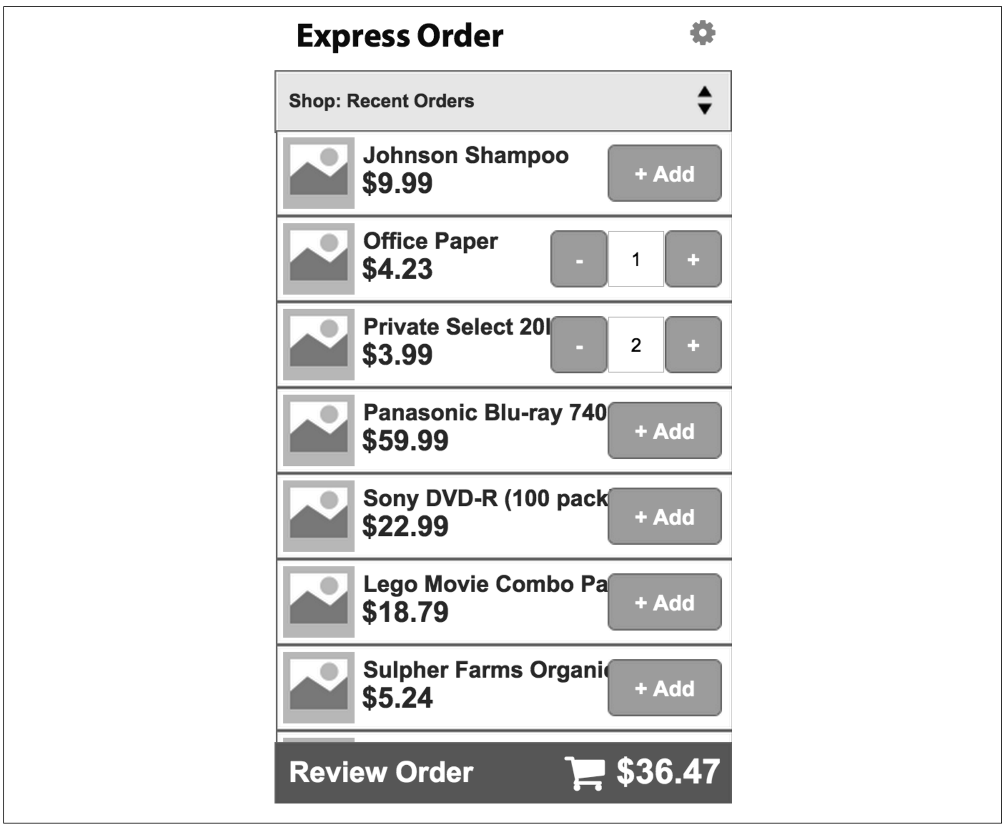
创造很多不同版本
: 解决问题的方式越多越好。当你认为自己已经完工时，再尝试一遍。逼迫自己多做一次迭代是个好习惯。

同时，这也适用于打算创建作品集的新手设计师。通常，入门级的设计师没有什么可以用来展现他们技巧的东西，他们要寻求机会获取经验。这是寻找你认为需要存在的东西并将其实现的一个绝佳的机会。你并不需要一份实习工作或学校的项目来帮助你创造什么，自己创造并铺路就可以了。组成一项业务，为新产品设计一款应用，或想象未来界面会长什么样子。不要等着别人来给你安排任务；主动为自己创造事物，并证明你的技能。

在电子付费服务行业工作时，我曾有个关于新型忠诚卡的创意，我们公司可以使用这种卡并将其作为增值服务再次出售。这不是我的本职工作，只是我的一个创意。但我花了一些时间（也没有太多时间）制作原型和设计，展示了这项新服务会是什么样子。我与老板分享了我的创意，然后他把我的创意发给了 CEO 和几位高管。在我任职期间，这个创意石沉大海，我完全不知道它是否被视为一个产品。然而，这确实围绕我们当前对忠诚卡的想

法展开了对话，让 CEO 知道了有我这么一号人，并传阅了一份文档（其他人后来告诉我他们很欣赏）。

不久前，我的一位零售客户提到，他们的客户需要能够轻易地购买他们过去购买过的商品。我曾进行过很多刻意的创造性活动，一次我为一款独立应用做了一些设计，旨在帮助高级用户实现这个目的。我制作了一些原型和一个简单的示例来演示这个系统将如何运作，并将其分享给该项目的干系人。我不知道公司里另一个团队正在做类似的东西。尽管我表达了自己的创意之后，并未导致他们停止他们所做的事情，却确实展开了一段“英雄所见略同”的对话，在此期间我们的共同努力被证实是有效的。我给了他们一些有形的、可共享的东西，可以帮助他们思考自己的项目。这些东西可能并不是完全原创的，但确实表明了我愿意思考一些超出他们当下需求范围的东西，并贡献长期的价值。我的角色不仅仅是交付他们所期望的日常设计，我也在为我本职工作之外的另一个项目贡献创意和设计。这给了我另一个平台来与他们交流设计。



我创建了一个非常基础的采购应用的原型，表达了这个机会的愿景。然后，我录了一段两分钟的截屏视频来展示这个创意。我的客户已经在实现一个相似的概念，而这展开了一段会为关系增加价值的对话

你瞧，即使我们的创意完全失败或者不是完全有用，它仍然为我们创造了价值，让我们学习了如何沟通设计，以及如何为成功奠定基础。当我们创造事物时，我们证明了我们正在思考，我们为企业的成功投入了心力，以及我们足够聪明，能够以令人信服的方式与人们沟通我们的创意。这种付出对企业来说是无价的。

13.5 将你的创意展现给正确的人

关系就是一切。你认识的人将极大地影响你能获得的机会。与人合作和沟通将决定他们有多大意愿帮助你，并给你提供机会。拥有伟大的创意并可以用有意义的方式表达它们是一码事，在过程中有人支持、鼓励和帮助你则是另一码事。即使你正刻画理想中未来的愿景，如果没有可以分享这个愿景的人也无济于事。

好消息是，我们的设计技能可以帮助我们与决策者建立一种连接。就像我之前说过的，每个人都希望团队里有一名设计师。每个人都有需要设计的东西。你需要找机会与正确的人建立联系，即能够将你的愿景转变成现实的人。你可以利用你表述设计决策的优势影响这些决策者。

这不是要自私地追求单向的关系，这是找机会与能够（并且想要）支持你的人一起创造你自己的成功。通常，这个人是你的老板，你的直接上级。往往，这是一名同事，或其他发觉了你的才能并和你有私交的同事。有时候，这是一名不时需要你帮助的主管，他给了你日常接触他们的机会。留意有影响力的人，和他们搞好关系，充满热情地分享你的创意，并允许他们帮助你。

你如何做到这些呢？建立这些联系的最好时机是在某人需要你的“帮助”的时候。当老板让你帮忙准备一份演讲时，去做吧。如果有一个严重的问题需要处理，就做一个毫无怨言的、了解事情紧迫性并出一份力的人。当产品负责人在最后一分钟提出一项遗漏的需求时，挺身而出并帮助他实现需求。你越是能频繁地帮助他人，你就越可能在需要时得到帮助。这类情况是信任银行的主要存款。己所欲之，先施于人。

在这些关系中，时刻准备好你的创意、设计和愿景。最终，你将有机会与能够将你的愿景变成现实的人分享你的创意。他们将会对你能创造那样的愿景并且明确地进行交流而感到惊喜、高兴且印象深刻。拥有能帮助你执行创意的听众是为愿景设计的一个必要组成部分。

13.6 不止是像素

我们创造的东西向听众传达了一条信息。这些图片的质量赋予了它们发言权，给原本只是像素集合的东西带来了生气。我们的大脑认为它们有超出实际的品质：智慧、目的乃至灵魂。这是因为我们的设计反映了我们是谁。它们是我们自身的一面镜子，反映了我们创造和被创造的能力。就像我们尝试根据用户画像或企业品牌进行设计，我们的工作仍然是自

身的折射：我们的风格、格调以及个性随处可见。正如我们被与自己相似的人吸引，我们设计的界面反映了我们自己的形象和个性。这也许就是为什么讨论设计如此之难：因为我们与所创造的事物密切地联系在一起，无法足够客观地看待自己的设计。很难知道我们的设计所反映的是否是我们一开始想要反映的。

我们为用户创造的体验既令人愉悦又能实现商业目标，拥有这种技能的人少之又少。即使我们尽力评判、衡量和改善它，我也不确定我们是否完全了解自己所创造的事物。不管我们有多少信息，我们理解和谈论设计的能力会被我们自身作为设计师的独特视角所限制。当你在录音中听到自己的声音时，会觉得听起来很奇怪："我的声音听起来是这样的吗？"当你看着自己的照片时，可能会想："这个角度拍的不是我真实的样子吧？"类似地，当我们观察人们在生活中使用我们设计的产品时，可能会想："我的设计初衷不是这样的吧？"我们并不总能看到我们（和我们的设计）真实的样子。

本书中，我已经花了很多笔墨去写如何与干系人沟通，一切旨在告诉大家，能够向可能不理解 UX 设计的人解释自己的设计是多么地重要。**你的设计不能为自己代言**，所以除非你学会以合理的方式与人们谈话，否则你不能也不会成为一名真正成功的设计师。不仅如此，产品设计比任何一个人的沟通技巧更重要。我们创造令人难以置信的用户体验的能力常常受到周遭不断变化的世界的影响：其他人会参与其中，外部因素会超出我们的控制，我们的生活和人际关系决定了我们是什么样的人。

设计是不断变化的，但成为一名良好的沟通者是我们可以掌控的事。我们的设计可能会被抛弃，但我们仍然可以谈论它们并从中吸取教训。网站最终会关闭，但我们了解它当时解决的问题。我们可能会换一份工作，但我们仍然拥有这些技能。不管生活和工作带给我们什么，在任意情况下、任意角色中、与任何人一起时，我们都可以凭借清楚地阐述设计决策的能力赋予我们的创意生命力。

关于作者

Tom Greever 帮助各公司和组织设计更好的网站和应用。他曾在重庆邮电大学任教，与妻子一起教授商业沟通、市场营销学和广告学。

Tom 目前是前端 Web 应用设计公司 Bitovi 的总监、用户体验设计师。他曾为苹果、李维斯和沃尔玛等大型公司设计过 Web 应用。在中国的经历与担任设计管理者的磨练，成就了他与他人沟通设计的技能。

他和妻子 Hannah 现在与五个孩子一起生活在美国。

你可以聘请他为你的公司设计应用、在会议上演讲或培训团队最佳实践。

新浪微博用户名为 tomgreever。个人网站：http://tomgreever.com。

O'REILLY®

设计师要懂沟通术

设计师除了设计产品和服务，还不可避免地要向非设计人员解释自己的设计，但多数设计师都无法清晰准确地表达自己并获得认同。然而，在许多情况下，与干系人、客户及其他非设计人员沟通设计，甚至比设计本身更重要，最善于沟通的人往往会胜出。

本书是设计师沟通指南，重点介绍了与他人谈论设计时可采用的原则、策略和可操作的方法，并提供了即学即用的话术模板，实用性极强。

“设计师很容易在不知不觉中使用专业术语，让听者茫然不解。这本书为设计师提供了一个易于使用的优良框架，能够有效帮助他们用平实的语言交流设计，进而让干系人更容易理解他们所表述的内容。”

——Christian Manzella
Moz公司用户体验和设计副总裁

“这本书将会改变设计师谈论设计的方式。”

——Tim O'Reilly
O'Reilly Media创始人兼CEO

“Tom很好地解决了设计领域的难题之一，即与非设计人员谈论设计，并解释自己是如何以及为何做出某个设计决策的。”

——Aaron Irizarry
纳斯达克证券交易所用户体验总监

“大多数设计书都在附注或脚注中提及了这些沟通问题，但Tom用一本书专门讨论了帮助设计师成为出色沟通者的可靠工具，阐释了用户体验设计公司应秉承的原则。隆重推荐给所有设计师。”

——Richard Banfield
Fresh Tilled Soil公司CEO，《设计领导力》作者

Tom Greever，前端Web应用设计公司Bitovi总监、用户体验设计师。曾为苹果、李维斯和沃尔玛等公司设计过Web应用。曾任教于重庆邮电大学。在中国的经历与担任设计管理者的磨练，成就了他与人沟通设计的超强技能。

WEB DESIGN

封面设计：Randy Comer 张健

图灵社区：iTuring.cn
热线：(010)51095186转600

分类建议 计算机／交互设计

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

O'Reilly Media, Inc.授权人民邮电出版社出版

此简体中文版仅限于中国大陆（不包含中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）销售发行
This Authorized Edition for sale only in the territory of People's Republic of China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan)

ISBN 978-7-115-47107-9

ISBN 978-7-115-47107-9
定价：59.00元

看完了

如果您对本书内容有疑问，可发邮件至 contact@turingbook.com，会有编辑或作译者协助答疑。也可访问图灵社区，参与本书讨论。

如果是有关电子书的建议或问题，请联系专用客服邮箱:
ebook@turingbook.com。

在这可以找到我们:

微博 @图灵教育：好书、活动每日播报
微博 @图灵社区：电子书和好文章的消息
微博 @图灵新知：图灵教育的科普小组
微信 图灵访谈：ituring_interview，讲述码农精彩人生
微信 图灵教育：turingbooks